全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

荣氏百年

中国商业第一家族

乱世之中能翻转命运，商政之间能周旋流连，
百年荣氏，谱出了怎样一段无可替代的商界传奇？

杜博奇◎编著


ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net
理想藏书55188

荣氏百年

中国商业第一家族

杜博奇◎编著

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书
www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目(CIP)数据

荣氏百年：中国商业第一家族/杜博奇编著. —杭州：浙江大学出版社，2012.7
ISBN 978-7-308-10108-0

Ⅰ.①荣… Ⅱ.①杜… Ⅲ.①荣智健—家族—史料 Ⅳ.①K820.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012)第 132989 号

荣氏百年：中国商业第一家族
杜博奇 编著

策 划 者	蓝狮子财经出版中心
责任编辑	曲 静
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址：http://www.zjupress.com)
排 版	杭州大漠照排印刷有限公司
印 刷	浙江海虹彩色印务有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	13.75
字 数	182 千
版 印 次	2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-10108-0
定 价	38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

引　子

危险的诱惑

在时间的漫漫长河中，偶然事件被排列组合，最终以杂乱无章的面貌成为现实。

当人们重新发现历史，往往被这种“组合逻辑”震惊：个人、家族命运的波折，放大来看，不正是国运激流的微小漩涡吗？

一

2011年5月，澳元对美元汇率冲向1：1.1点位，刷新1983年澳大利亚实行汇率自由浮动制以来的最高纪录，此后虽小幅回落，但仍低于1：1关口。澳元走强已成不争事实，“疯狂的澳元”俨然成为国际汇率市场的一朵奇葩，吸引

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投资客、国家炒家和投资机构的狂热追逐。

目睹此景，昔日大陆首富荣智健不知将作何感想。众所周知，荣氏当初从中信泰富(中信泰富有限公司，以下简称中信泰富)仓皇退位，与投资澳元巨亏不无关联。

历史之河平静流淌，距离现实越近的回忆，越能衬托世事的苍凉诡异。反顾之下，感慨诸多，唏嘘万千。

时间回溯，全球突然出现一股资源紧缺潮流，铁矿石价格节节攀高。荣智健主政的中信泰富在铁矿石大国澳大利亚西部拥有一个名为“SINO-IRON”的铁矿项目，总投资约42亿美元，为西澳之最。由于采矿设备、供应品和人工成本等都需以澳元方式结算，客观上对澳元存在巨大需求。据估算，除已投入的16亿澳元，中信泰富之后25年每年运营开支至少10亿澳元。

国际贸易不同币种之间的兑换时常有之，而且极易受汇率波动影响，为降低交易风险，通常需要进行外汇套期保值。中信泰富情况尤其复杂，身处香港，面对国际与内地市场，仅铁矿石项目便涉及人民币、港元、美元和澳元四种币种。因此，其进行澳元套期保值无可厚非。

况且，受资源紧缺影响，全球大宗商品价格普遍上扬，资源丰富的澳大利亚成为国际贸易的受益者。澳元持续走强，形势一片大好。2008年6月，澳元兑美元汇率为0.9434，突破历史最高点。

当时，对于中信泰富来说，无论从哪方面看，看涨澳元都有利可图。因此，部分投资机构开始游说中信泰富。2008年7月16日，中信泰富与汇丰、渣打、花旗等13家银行签署16份“累计杠杆式外汇买卖合约”，约定每月以0.87：1的汇率用美元兑换澳元，直至2010年10月。

实际上这些合约均有“对赌”色彩。简单地讲，若澳元升值，汇率高于0.87时，中信泰富将赚取大量外汇；而如果澳元贬值，汇率低于0.87，中信泰富将损失外汇差价，还必须以0.87的汇率持续买入澳元，直至合约到期，因此也将承

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

担更多的投资损失。

需要指出的是，上述合约还包含一层隐晦的看跌期权，即当汇率低于0.87时，中信泰富必须买入双倍的澳元。可以认为，赢利是单倍的，亏损则是双倍的，风险与收益严重失衡。

似乎中信泰富高层对澳元升值充满信心。西澳铁矿项目所需不过20亿澳元，而与国际银行签署的外汇买卖合约总价高达90多亿澳元，大大超出实际需要。业界人士认为，中信泰富此举投机炒卖意味十足，单纯的“套期保值减少澳元汇率风险”之说难以站住脚跟。

1978年荣智健便奔赴香港，亦曾到美国创业，纵横资本市场30年，对游戏规则绝不陌生，理应知道“对赌”后果。赌赢了，一本万利；赌输了，身败名裂。他向来“眼光准、出手狠、脱手快”，做投资尚未有失手先例，如此大手笔炒汇，似乎认准了澳元必将升值。

二

现实的神奇之处在于往往向预期的反方向发展。期待越多，失望越多；爬得越高，跌得越惨。

签署合约两个月后，美国次贷危机引发全球金融危机。为抵御金融危机，澳大利亚中央银行密集降息，致使澳元暴跌，当年10月澳元对美元汇率跌至0.6011。中信泰富亏损已成事实。

2008年10月20日，中信泰富首次公开承认炒汇亏损，截至2008年10月17日，投资澳元实际亏损8.077亿港元，按照已生效的外汇交易合约计算，账面浮亏147亿港元，累计亏损将达155亿港元。以此计算，中信泰富成为美国次贷危机爆发以来香港交易所（简称港交所）中资绩优股公司亏损最大的。从

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

天堂跌落地狱。

当日记者招待会上，荣智健以中信泰富董事局主席身份代表董事会向投资者致歉，并强调公司已对此事展开专项调查。调查结果显示，财务董事张立宪没有遵守集团对冲风险的政策及事先取得主席的批准，财务总监周志贤亦没有尽其把关的职责。两人已引咎请辞，由莫伟龙接任财务董事，由于“事件不涉欺诈或其他不法行为”，不对两人采取法律行动。

荣的说法并不服众。评论人士认为，张立宪和周志贤只是前台角色，实际负责中信泰富财务者是担任财务部董事的荣智健之女荣明芳。对此，中信泰富回应，荣明芳事后被调离财务部，接受降职减薪等纪律处分。堂堂恒指成分股企业发生如此大的丑闻，岂是主管辞职、降职所能解释，股民质疑中信泰富高层的诚意和决心，要求香港特区政府追查到底。

民意沸腾，舆论激扬，投资者怨气势难阻挡，把积蓄的不满、质疑和批评引向高潮，一触即发。

多年来，荣智健依靠“红色资本家”身份与中信集团这棵“大树”，在中信泰富平台上“翻云覆雨”。作为仅次于中信集团的第二大股东，荣智健在中信泰富长期担任董事会主席，并将长子荣明杰、长女荣明芳安排进中信泰富的关键部门，行事作风俨然将中信泰富当做家族企业。

另一方面，中信泰富打着“央企”旗号大肆收购，每笔大宗收购，荣智健往往以中信泰富公司作担保贷款进行个人投资。项目做大后，个人股份水涨船高，项目运作失败，个人股权又可转让给中信泰富，如此保证万无一失。荣智健将其概括为“公私分明、公私混合、共同投资、共同发展”。

这套模式历来被意识先进的香港市民非议。香港民众对荣家在心理上并无好感，特别是荣明芳进入中信泰富高层之后，采取的一系列商业行为引发民众强烈不满。

荣明芳性格精明强悍，深得荣智健喜爱。2005 年，中信泰富申请其投资的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

香港东区海底隧道过道费提价，未获特区政府批准，荣明芳以合约规定合理经济回报率达 15％为由，申请国际仲裁，成功将东隧过道费加价 67％。此事让中信泰富效益大增，一举奠定荣明芳商界“女强人”的形象，但却让荣家的社会声誉大打折扣，香港各界对中信泰富和荣明芳一直耿耿于怀。

澳元巨亏，作为财务部董事的荣明芳难脱干系，坊间甚至质疑，她应该是巨亏事件的直接负责人。但她却在舆论沸沸扬扬之际，鬼使神差地逃过一劫。香港媒体炮轰荣明芳，认为中信泰富纵然内部处理，也至少应对公众有所交代，如此不明不白、悄无声息，更加深了彻查必要。

媒体爆出猛料称，中信泰富高层 9 月便觉察外汇杠杆合约风险，直到 10 月下旬才发布公告，存在内幕交易嫌疑。

舆论如此，花旗、高盛、美林等投资银行纷纷调低中信泰富的信用评级，建议沽售。受此影响，中信泰富股价暴跌 55％，为 1990 年以来最大跌幅，收于每股 6.52 港元，市值瞬间蒸发 175 亿港元，仅剩 144 亿港元。持股 19％的荣智健因此一天内身价缩水 33 亿港元。

投资者显然对中信泰富失去了信心。

尽管荣智健声称，将从母公司协调 15 亿美元备用信贷，加上中信泰富账上现有 80 亿港元，足以应付局面。但股价仍连番跳水。10 月 22 日，中信泰富股价大跌 24.7％，收于每股 4.91 港元，市值再度缩水 35.26 亿港元，累计损失市值超过 210 亿港元。

眼见这只“紫筹股”[①]被弃之如敝屣，市值缩水超 2/3。

港股大盘震荡，港交所接连接到数十宗起诉案，香港证券及期货事务监察委员会(简称香港证监会)涉入调查。此时，蜚短流长、惊动朝野，已不是处理一

① 红、蓝混合便为紫色，所以身兼红筹股和蓝筹股特点的股票被统称为紫筹股，香港股票市场上紫筹股众多，如华润创业、中信泰富、中国电信、上海实业等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二个虾兵蟹将所能解决。

最后关头，荣智健不得不亲自出山，扶大厦之将倾，但事态之严重，已超其能力所及。

三

就在花旗银行表示对中信泰富“管理能力失去信心”之际，荣智健发动了“股价保卫战”。

一方面，荣智健以个人名义增持100万股中信泰富股票，持股量上升至19.17%，同时中信泰富母公司中信集团增持200万股，意欲拉升股价，阻止下跌势头。

另一方面，为堵住债务黑洞，荣智健紧急飞赴北京总部“搬救兵”，市场传言，中信泰富甚至有意出售旗下非核心业务抵债。

许多投资机构闻风而动，致电荣智健希望洽谈资产。在他们看来，中信泰富在香港拥有航空、隧道、物流等优秀资产，抄底极为合算。荣智健显然不肯轻易放弃辛苦打拼来的江山，表示不会选择在股市低迷时出售资产，最迟要等到金融危机过后，以对小股东有所交代。

香港证监会与香港联合交易所有限公司(简称香港联交所)对中信泰富调查期间，中信泰富董事总经理范鸿龄宣布暂停履行所有公职，避免引起潜在的角色冲突。

范鸿龄是中信泰富仅次于荣智健的二号人物，在香港政商两界威信颇高，此前担任纪律人员薪俸及服务条件常务委员会主席、输入优秀人才及专才咨询委员会主席等职务，被认为是曾荫权之后最有希望的特首接班人，“澳元门”给其政治生命蒙上阴影。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

随后，2008年10月30日，中信集团派来53岁的“救火队长”张极井。此人在中信集团主要从事海外投资业务，并曾长期在澳大利亚工作，时任中信集团董事、总经理助理、战略与计划部主任和中信资源执行董事，负责中信泰富善后事宜。荣智健去留成为各界热议话题。

受澳元持续贬值影响，中信泰富账面亏损从155亿港元升至200亿港元，股价继续暴跌，市值仅剩80.3亿港元。80多名小股东决意通过法律手段向中信泰富索赔。荣智健向小股东表示歉意，但无意辞职。

形势已非荣智健所能掌控。

11月初，中信集团向中信泰富注资15亿美元，就是此前荣智健声称的备用信贷。这笔资金以可换股债券的方式注入，相当于中信集团以每股8港元认购中信泰富新股，持股比例从29%增至57.6%，成为控股股东。中信集团副董事长常振明将领衔成立专门委员会，主持中信泰富善后工作，而此时荣智健实际上被架空，等待最后结果。

12月19日，中信泰富举行股东特别大会，对上述拯救措施进行表决。

会上，小股东要求荣智健和范鸿龄辞职。有股东认为，此事“非单一企业问题，也不是公司8000多名股东的问题，而是全香港的问题”，要求待香港证监会调查完成之后再行表决。

不过，小股东们的声音很快湮没无闻，当天最终表决通过了中信集团认购中信泰富可换股债券和接手澳元外汇期权合约的方案。

作为中信泰富董事局主席的荣智健对此表示欢迎，他说：“中信集团提供的资金可以增强中信泰富的资本结构，不再受到澳元汇率波动的影响……使得公司重新站起来，把重点放在自己的业务上。中信集团的支持也使得我们更好地把握内地经济发展带来的商机。”荣智健虽难掩疲倦，但言谈中却不乏喜悦之色。

正当人们认为“澳元门”尘埃落定时，另一场风暴悄然袭来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2009年1月2日晚间，中信泰富发布公告称，香港证监会对其展开正式调查，包括荣智健、范鸿龄、荣明杰在内的17名董事正接受香港证监会调查，其中有7名执行董事和7名非执行董事。

港岛正沉浸在新年的气氛中，经商半生从未“湿鞋”的荣智健却在步入古稀之际，愁云惨淡。

四

2009年年初，中信泰富发布2008年度业绩报告称，2008年亏损126.62亿港元，较2007年下滑235.05亿港元，其中因外汇合同所致的变现市场公允值税后亏损146.32亿港元，剔除此项后仍可赢利19.7亿港元。

与此同时，香港各界纷纷呼吁特区政府出资收回中信泰富在东区和西区海底隧道的股权。在高涨的舆论压力冲击下，2009年4月3日上午，香港警务处商业罪案调查科进入香港金钟大厦的中信泰富总部进行搜查。当天傍晚时分，警方将数箱资料带走取证。

警方调查的重点是“公司董事是否作出虚假陈述和串谋欺诈”，若证据确凿，荣智健最高面临10年以上徒刑。

4月8日下午，中信泰富发布公告称，公司创始人荣智健辞任董事局主席，董事总经理范鸿龄也辞职，即日生效。荣智健在辞职信中说：“相信退位让贤对公司最为有利。”

当日下午6时，荣智健驶出中信香港大厦。在这里，他曾在威望、股权、背景等方方面面，毋庸置疑是当之无愧的主宰者，以至于二号人物都被外界视如荣家家臣，可见其声势之大，权威不容挑战。如今，时过境迁，耀眼的闪光灯下，年近七旬的老人一如既往的平和，那一头标志性的白发，折射出中国半个世纪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的商海浮影。

接任荣智健和范鸿龄是52岁的常振明。在其主持下，中信泰富顺利完成转股。中信集团股份升至57.6%，荣智健个人股份被稀释至11.475%，旧高管层股份亦尽数被稀释，并纷纷离职，家族企业色彩进一步淡化，中信泰富的“荣智健时代”从此结束。

中信集团将中信泰富牢牢控制住，造成巨亏的澳元合约亦被轻松处理，中信集团接手67亿澳元杠杆合约，剩余30亿澳元合同中信泰富继续持有，“以满足其在澳洲投资的正常澳元需求”。随后，常振明对中信泰富进行结构重组，将主业集中在特钢、矿石与地产三大板块，将航空、发电及海底隧道等非核心业务逐步剥离出售，4个月内获得百亿港元现金。

斗转星移，2011年3月，中信泰富发布业绩报告，净利润89亿港元，常振明信心十足地说，“公司已经走出两年前的困境”。随着全球铁矿石价格持续走高，中信泰富西澳磁铁矿石项目价值凸显。而同期澳元上扬，对美元汇率突破1∶1关口，中信泰富与中信集团所持的澳元合同也斩获丰厚。这实际上是荣智健在位时的遗产。

现实如此不羁，不禁令人遐想：倘若中信泰富尽早披露信息，或不至落于被动地位，进而一败涂地。然而，彼时投机心态昭著，欲令智昏，自以为胜券在握，不期步步败退，一发不可收拾。荣智健以此收场，光环退去，可惜，可悲，可叹！

鲜为人知的是，中国铁建、中国中铁等港股红筹公司亦曾投资澳元巨亏，虽不及中信泰富亏损之大，但性质其实相同，唯独中信泰富一家高管层遭受清洗，这一定在荣智健心中激起涟漪。

所谓成也萧何败也萧何，荣智健在将中信泰富做大途中，多拜国有企业身份之便，而其最终败落原因，也是产权因素。荣智健曾有机会将中信泰富私有化，或许过高估计了自己运筹时局的能力和形势的乐观性，犹如温水之蛙，迷失

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在身份错位带来的胜利之中，浮光掠影游走一番，却逃不脱所有官商的命运。

实业之家出身的荣智健在投资失败之余，或许对一百年前曾祖荣熙泰“固守稳健，谨慎行事，决不投机”的遗训有更深的体会。商业轮回，“富不过三代”的魔咒会否在百年荣家上演？

一个极少被注意到的事实是，2009 年 6 月，荣智健辞职两个月后，正当人们怀疑一代首富就此落幕时，一家名为“荣氏企业控股有限公司”的企业在香港注册成立。这是一家私营企业，股本由 4 家注册地在英属维京群岛的公司均持。据说，它们的幕后人都是来自荣氏家族。

也许，未来岁月将给人惊喜。不过，未来遥不可及，现在，不如幡然回头，反顾这个百年家族的多舛命途。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录

引子 **危险的诱惑**

前传 **生于忧难(1899—1948)** //1

第一章
正途
广生钱庄开业 //4
荣熙泰、荣宗敬与荣德生 //5
开钱庄一时成风 //9
上海钱庄“贴票危机” //11
拆股风波 //13
向实业进军 //15
创办保兴面粉厂 //17
“毒粉”风波 //19
日俄战争中的一家小厂 //21

第二章
成名
茂新面粉厂浴火重生 //24
振新纱厂的“拯救者” //26
1910:“橡皮风潮”下的企业危机 //28
为实业呐喊 //31

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到上海去 //33
“兵船”牌面粉畅销的秘密 //36
“面粉大王”崛起 //38
撤股与创业 //41
申新纱厂成就“棉纱大王” //44
衣食上坐拥半个中国 //45

第三章

大王如蚁

扩张 //50
盛极而衰 //51
1934：申新搁浅 //54
国有化风波 //59
申七拍卖案 //62
宋子文：“申新这样困难，你就不用管了。” //64
荣宗敬之死 //67
未来去往何处？ //69
备受倾轧 //71

中篇　国与家（1949—1989） //75

第四章

抉择

军粉霉烂案 //78
上海解放，荣毅仁绝处逢生 //80
荣德生：“我非但决不离沪，且决不离乡。” //82
马上做好准备，迅速复工 //84
商人见官 //85

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

完全守法户 //87
荣德生辞世 //90
公私合营浪潮之下的荣氏企业 //91
眼光放长远 //93
第一号“红色资本家” //95
转折 //97
从上海到北京 //99

第五章

忍辱

大梦谁先觉 //102
1979 年元月的火锅宴 //104
两条道路 //107
还有什么好怕的？//108
荣老板的召集令 //110
欧洲之行 //112
夜以继日，奋不顾身 //113
破冰 //115
名称、标识与章程 //117
按照经济规律办 //118

第六章

发扬光大

中信成立 //122
引入融资租赁模式 //124
租飞机、租汽车 //126
关键是找个有潜力的项目 //127

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

仪征化纤的出路 //129
发债风波 //130
资本回来了 //133
试水房地产 //135
“巧克力大厦”亮相 //137
大树成荫 //139
“一号资本家”的光环 //140

新篇 **别样复兴(1990—2011)** //143

第七章
发轫
香港在召唤 //146
从“荣公子”到研究员 //147
兄弟聚首 //149
爱卡“狂奔” //151
第一桶金 //153
加州掘金 //154
香港！香港！ //156
中信香港的新员工 //157

第八章
收购狂潮
力主收购国泰航空 //162
港龙航空生死劫 //163
入主香港电讯 //165
荣智健借壳 //166
恒昌收购战 //168

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

螳螂捕蝉，黄雀在后 //171
收官之役 //173
“这杆球若进了洞，我就买了恒昌。” //174
荣智健要做什么？ //177
金德琴东窗事发 //179

第九章
逆转
常振明救火 //184
多元化滥觞 //185
布局电力 //187
“奔腾一号”始末 //189
抢滩上海地产 //191
首富的荣耀 //192
国泰、港龙再起波澜 //194
悲剧的种子 //196
强人谢幕 //198
驶向何方 //199

参考文献 //202

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前　传

生于忧难(1899—1948)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章　正　途

无锡并非荣氏真正故里，而是先人为逃避政难迁居至此，聚居之地便为荣巷。先人在政治上的失意，成为后人经商的深层动机，而江南温润宽裕的环境培育着荣氏商业基因，又因“长毛之乱”而家族式微。

数百年经营所得顷刻毁于一旦，政治与商业的交锋，每个荣氏后人都有各自判断，于是才有荣熙泰在官场与商场的周旋，而当意识到政治的不可靠后，又义无反顾投身商界。荣熙泰虽年事已高，膝下两子却令人欣慰，从钱庄学徒到自办钱庄，再到经营面粉厂、纱厂，于茫茫黑夜之中寻到一条经商正途。踟蹰走来，在风雨飘摇的清末意气风发，好似抓住了命运的稻草。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

广生钱庄开业

1896 年 3 月 21 日，农历二月初八，一个阴冷的日子，上海鸿升码头传出震耳的鞭炮声。

循着声音望去，人群正如潮水般涌向一栋临街的铺面，将其层层叠叠地包围起来。正中两个年轻人拱手作揖，头顶的那面“广生钱庄”烫金招牌在阳光下散发出年轮的光芒和崭新的油漆味。

一切都是新的。门口的对联和灯笼预示着新的开始，空气中弥漫着喜庆的气味，让热闹有了欢腾的理由。在连绵不绝的鞭炮声和道贺声中，广生钱庄正式开门营业了。

中间那两个年轻人对视一眼，露出会心的微笑。从外貌上看，两人相似无多，但举手投足间流露出良好的默契感，让人隐约觉察到他们的亲密关系。其实他们是一对亲兄弟，穿西装的方脸男子名叫荣宗敬，时年 23 岁，英气逼人，为兄；着长衫者圆脸长耳，名德生，年少两岁。他们是这家钱庄的一、二把手，宗敬任经理，负责全盘运营；德生为账房，主管日常业务。

广生钱庄股本 3000 银元，荣家兄弟及其父出资一半，其余半数招股所得。所幸荣家声誉在外，且钱庄风头日盛，渐成一本万利之买卖，集资倒也不难。加之兄弟二人打小接触钱庄业务，虽年纪轻轻，却有满腹生意经，让他们打理正是人尽其才。且有荣父殿后指导，确保万无一失。

天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。清末风云突变，徒增危机苍凉之感，世人如热锅之蚁，犹豫徘徊，奔走往复，仿佛要寻得片刻安慰宁定。举国如是，概莫能外。而偌大上海滩，三教九流、五湖四海，谋生者不计其数，裹挟在时代洪流中，滚滚向前。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

荣家两兄弟亦夹杂其间，犹如两棵不起眼的野草，随风摇摆，丝毫没有显露出卓尔不群的迹象；而新生的广生钱庄也不过是一门糊口生计，在钱庄、银行云集的沪上，实在有些微不足道。

所谓积小成大，但凡创业，如无过人之处和贵人相助，断然躲不过“积累”这关。当初之所以选择这个老行当，所愿无非赚钱而已，至于做成何等事业，要说不曾动议，也未必清高至此，但这乃夸夸之词，江浙人向来务实，于此并不过分在意。因此，荣氏安心经营，并不急于求成。

不曾料到，钱庄如一道魔咒，将个人、家、国命运骤然连接到一个结点。一瞬间，往事如烟。

荣熙泰、荣宗敬与荣德生

时间回到 23 年前的 1873 年，17 岁的同治皇帝临朝亲政，正欲大刀阔斧地推行新政，年轻的脸上写满意气。

帝国与臣民昏睡了许久，终于候到这久违的消息，敏感的人们将之视为吉兆，忍不住奔走相告。而此时，英、法、美、俄、德五国公使亦闻风而动，连续照会大清总理衙门，提出觐见皇帝的要求。

6 月 29 日清晨，五国公使被引至西苑紫光阁侧殿，那里向来是番邦朝见之地。五国使臣向坐在龙椅上的同治帝三鞠躬，亲手呈送国书，半小时后又被引出宫门。这场“不跪”的觐见礼，向世界宣告了天朝上国威仪的颓然瓦解，至少西方使节今后不必像大清藩属国那样对一个尚未长胡须的年轻皇帝三拜九叩。

鸦片战争 30 余年后，西方力量正穿过破碎的国门，无孔不入地侵入东方世界，礼仪改弦更张不过是时风渐染的倒影。更广阔的天地间，变化纷至沓来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1871年，上海接通到伦敦的海底电缆，电缆随后被西方公司引至吴淞、厦门等地，实现“信息同步”。内地产丝绸、棉花、小麦、茶叶被纳入全球贸易体系，而最早的“通商口岸”——上海一跃成为贸易、咨询与金融的中转平台。

整个国家处于一种非常奇特的境况之下：沿海一带，商业气息日益浓重，内陆地区仍旧保守，但支撑起沿海的商业繁荣；而随着时空的深入，西方影响逐渐减弱，危机感却越发浓重。

新旧交锋，时风激荡。庙堂之下，大臣们激烈争议，洋务派则将目光放到轮船航运、电线电报、纺织工业、煤铁开采和铁路建设领域，掀起振兴民族工业的第一章序曲。1873年，清政府批准成立轮船招商局，与英国太古洋行、怡和洋行展开激烈竞争。与此同时，洋务派挫败顽固派“风水破坏论”和“开门揖盗论”，开办煤矿、铺设铁路，开平矿务局、唐山到胥各庄的唐胥铁路、上海机器织布局先后破土。

朝堂大事影响不了小城的作息，远在江苏无锡惠泉山麓下的小镇荣巷，被一阵婴啼声打破了平静。

哭声出自一个清冷的院落，几间青砖灰瓦的平房围成一所门第，瓦楞上的青苔和野草诉说着家世。男主人名叫荣熙泰，长年飘零在外，此时守在妻子石氏身旁，望着新生之子兴奋不已。这男孩是荣家的第一个孩子，荣熙泰给他取名宗敬，取向先祖致敬、复兴家业之意。

荣家在无锡曾是望族，远祖水濂公在明朝为官，看透官场尔虞我诈，携子孙移居无锡乡下，定下家训：后代以耕读为业，潜德勿曜，不走仕途。后此三百余年，荣氏无一人参加科举，以耕读、船运、经商为生。荣家后人经商多有所成，代代相传，积累了不少财富，家族日益壮大。

到荣熙泰这代时，太平天国运动爆发。李秀成攻打南京曾取道无锡荣巷，荣姓男丁遇难者不计其数，几近灭族，恰巧荣熙泰到上海做学徒，等他回来，已成为这支系唯一男子。之后，荣氏衰落，后人多逃亡上海，以经营麻绳、桐油、生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

铁为业。荣熙泰到上海一家铁匠铺做学徒，习得一技之长，他为人聪明伶俐，勤奋好学，几年后又被提拔为会计，做起账房先生。

可惜荣熙泰不是一个安定的人，他从江浙辗转至广东，巧遇族叔荣俊业。荣俊业当时在张之洞幕下做掌印官，人脉深厚，亲信众多，其中一人名叫朱仲甫与其尤为亲密。此人出身江苏太仓富户，家底殷实，24 岁捐了候补道台，十数年一直未获实缺，荣俊业推荐他做了广东厘金局[①]总办。

厘金局就是清代的“税务局”[②]，由于广东通商口岸众多，往来贸易频繁，油水自然不少。据说清末厘金局普通差人年收入少说三五千金，而知县年俸仅 36 两，遂有“署一年州县缺，不及当一年厘局差”之语。

得此肥缺，朱仲甫对荣俊业感恩有加，想方设法投桃报李。得知荣熙泰困窘，便安排他到三水县(今佛山市三水区)厘金局做司账。荣熙泰能力出众，深得朱仲甫器重，每逢调任，均将其带至身边。纵然如此，荣熙泰亦自感不过是名小角色，人至中年，每每思及自身，颇有一事无成的寂寥。

幸运的是，事业上的不如意被家庭的美满和睦所弥补。生下荣宗敬之后两年，石氏又给荣家添了一个男丁，便是荣德生。在官场走动多年，荣熙泰深知为官不易，尝言“小官得资不正，不堪供父母，大官无本事做”。不过，两年喜得两子，虽然半生劳顿，亦不觉人生无所寄托。

荣氏一门二子，性格迥异。荣宗敬天资聪颖，幼读诗书，14 岁时被父亲送到上海南市铁锚厂做学徒，次年又被送到上海永街豫源钱庄做学徒。他为人要强，做学徒时，起早贪黑、端茶送水，不仅照顾老板起居，还给小东家洗尿布。名

---

① 厘金局，亦称“厘捐局”，是清政府对通过国内水陆要道的货物设立关卡征收捐税的一类机构。

② 据《中国厘金史》记载：“(厘金局)委员最高月薪为 50～60 两，司事最高月薪难超 15 两，巡丁难超 6 两。”但因灰色来源极多，仍是一桩美差。据说清代得一厘差，每年可获三五千金至万金不等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为学徒，实为佣工，老板提供一日三餐，零花钱勉强够洗澡理发。如此境况下，荣宗敬愈发勤奋，练习珠算、记账、存款常至深夜。

由于过分操劳，荣宗敬得了伤寒，苟存性命，却影响身体发育，个子从此长不高。遍尝苦难，荣宗敬坚持下来，摸透金融市场的运行规则和资金调拨技巧。三年学徒期满，到上海森泰蓉钱庄做了一名跑街，专管无锡、江阴、宜兴三地汇兑收解业务，从此踏上商业江湖。

相比之下，木讷寡言的荣德生显得老实本分许多，甚至有些"不够灵光"，据说他 6 岁时还不会说话，以至于被怀疑为天生的哑巴，因排行老二，被戏称"二木头"。但荣德生读书识字飞快，有博闻强识、过目不忘之能，深得先生赏识。14 岁时，荣德生亦离开私塾，被荣宗敬引荐到上海通顺钱庄习业。

上海钱庄界有一项传统，逢年过节，要在门前贴上票号、庄名，以图吉利。这个工作一般都由学徒负责。通顺钱庄所在的街道上有一个王先生，写得一手好字，每逢节气，慕名求字者络绎不绝，荣德生三番五次求写庄名，最后才拿到字幅。他心想求人不如求己，于是利用习业间隙刻苦练字。三年期满，荣德生不仅学得一手好珠算，还练成一手好书法，令人刮目相看。练字的习惯保持多年，荣德生事业有成后在家乡建造"梅园"，亲自题名，至今犹在。

荣德生工作勤奋认真，钱庄收支从无差错，深得老板赏识，希望他继续留下工作。但荣德生希望到外面见见世面，这时父亲荣熙泰回乡省亲，于是随父同往广东。到了广东后，朱仲甫安排他在三水县厘金局做了一名帮账，办理进口税务。得益于上海通顺钱庄的历练，荣德生很快适应了这份新工作。

英人治下，香港得风气之先，广东与其一水之隔，多有商人到港经商、投资，带来各种新鲜资讯和商业信息。身处风气交汇之地，荣德生思路豁然开朗，不禁开始思考人生航向……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开钱庄一时成风

生逢乱世，只能随波逐流；国运衰微，家势亦沉降起伏。不过，乱世也为一些人物造就了命运翻转的独特机缘。

如今看来，如果没有那场惨烈的战争，荣氏父子的人生轨迹延续下去，或将会是另一番模样。

1894 年春末，朝鲜半岛阴云重重。东学党农民起义被成功镇压后，应邀作战的清军开始撤退，而日军却大量涌入，并突然袭击清朝海军。1894 年 8 月 1 日，农历七月初一，两国同时宣战，甲午中日战争全面爆发。

战火从平壤烧起，清军节节败退，6 天狂奔 500 里，渡鸭绿江归国，日军趁机占领朝鲜全境。9 月，日本联合舰队出动 12 艘精锐军舰向驻扎黄海的北洋水师发起进攻，经过 5 个多小时激战，北洋舰队遭受重创。随后日军撕开鸭绿江防线，将战火燃至中国本土，仅 3 个月时间，便大举攻入大连半岛，占领旅顺口岸，制造惨绝人寰的旅顺大屠杀。

转过年来，日本海军对龟缩威海卫港内的北洋舰队发动突然袭击。清军仓皇应战，最终不敌。短短 10 余天，日军占领威海卫海军基地，洋务派苦心建造的北洋舰队全军覆没，留下无尽耻辱。

清朝海军实力并不输于日本海军，北洋舰队更是清朝水师最精锐部队，乃洋务派耗重金建立的第一支近代海军。它的覆没宣告洋务运动的失败，清政府被迫签订《马关条约》，向日本赔偿 2.6 亿两白银。

日本用这笔资金在国内大兴实业、振兴教育、修筑铁路、发展航运和制造业；而清朝则一败涂地，洋务重臣李鸿章屈辱下台，洋务运动草草收场，保守势力重新抬头，实业之心遭受重挫。从此，两个几乎同时开始改革的国家走上截

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然不同的道路，差距亦随之越拉越大。

甲午一战，大清国运式微，犹如一艘巨轮摇摇荡荡地驶入日暮，洋务派燃起的复兴火光随之熄灭。为了支付巨额赔款，清政府大肆盘剥百姓，以各种名义征收苛捐杂税，商业生态迅速恶化。

在这样的背景下，外出经商者纷纷回家，重新审视时局。因此，荣熙泰一家也难得地团聚了。

最先回来的是荣宗敬。1894 年，海战期间，天津港出路被封锁，海运不通，大批投机北方小麦的钱庄遭受惨重损失而倒闭。荣宗敬所在的森泰蓉钱庄曝出巨亏，宣告歇业。荣宗敬初涉商世，从这股钱庄倒闭潮中第一次认识到市场的翻云覆雨，丢掉饭碗百无聊赖，索性回无锡闲居。

1895 年，荣熙泰任满，由于连年奔波，得了重病，恰逢朱仲甫调离，荣熙泰未接到三水县厘金局的续任通知，遂与荣德生返回无锡老家养病。父子三人赋居无事，开始谋划出路。

一年间，形势出现微妙变化。甲午战败，燃起一股救亡思潮。1895 年，梁启超、康有为等人“公车上书”，闹出很大的动静，闲居的荣熙泰对此有所耳闻，而更加感同身受的是江浙乡间复苏的实业热情。这里历来是手工业重镇，家庭作坊众多，税赋虽重，却不足以扑灭求生之本能。

南通人张謇荣登状元，不举，回乡大兴实业，创办大生纱厂，一时名震天下。在张謇的带动下，江苏、上海重燃实业热潮，呈现商业复苏之态。其中，无锡人周舜卿和同乡薛南溟合资 5 万两白银，在上海七浦路开办水泰丝厂。与此同时，不法商人走私鸦片急需资金。凡此种种，客观上存在巨大的资金需求，催生汇兑业务的繁荣，钱庄生意异常火暴，开钱庄蔚然成风。

看到同乡好友中不乏开钱庄发财者，荣氏颇为心动。1896 年春，父子三人商议一番，认为此事本小利大，且为本业，遂决定步人后尘。于是，融资 1500 银元，后到上海开起广生钱庄。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上海钱庄“贴票危机”

钱庄取名“广生”，寄托着财源广进的美好愿望，但现实的鸿沟，让这期望看来无比渺茫。

当时沪上钱庄分作两类：一类是汇划庄；一类是元字庄。两者的根本区别在于资本金的大小：前者财力雄厚，信誉有保障，是钱庄公会会员，交易使用支票，不必兑付现金；后者资本薄弱，信用有所不及，备受公会排挤，靠小额业务生存，坊间戏称之“挑灯庄”，以形容其寒酸。以荣氏资本，尚不足进入同业公会，广生钱庄属后一类型。因上海竞争激烈，此类钱庄主要在无锡、江阴、宜兴等地进行汇兑。

在某种程度上，经营钱庄的诀窍在于资金流动效率。荣氏兄弟自幼研习此道，无不围绕这点经营，生意渐渐有了起色，在上海滩立稳脚跟后，又在无锡开设分号，荣德生为经理。

不幸的是，荣熙泰因过度操劳，于当年(1896 年)夏天离世，弥留之际，留下一条经商遗训：固守稳健，谨慎行事，决不投机。少了长者坐镇，钱庄很快迎来一场风波，兄弟俩也将体会到父亲的良苦用心。

上海钱庄之盛，必然催生新的业务形态，于是，一种名为“贴票”的业务在激烈竞争中产生了。所谓贴票，意即“贴钱兑换票据”。举例来说，某人在一家钱庄存款 90 银元，获得一张面额 100 银元的定期票据，届时凭此到该钱庄即可兑换 100 银元，多余的 10 银元，实际上就是存款利息。

资金对所有钱庄乃是第一要义，无论资本雄厚的汇划庄，还是财力薄弱的元字庄，如果无钱周转，只能关门大吉。其中元字庄生存尤为艰难，某些头脑灵光但手头紧张的商人想方设法吸引闲置资金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

据说在1890年前后，一位郑姓的潮商在上海开设协和钱庄，为了吸收存款，他发明了这种贴票业务，以高额利息吸引储蓄，再以更高利息放贷，如此循环往复，坐收渔利。眼见协和钱庄财源广进，小钱庄纷纷跟风开办“贴票”业务。无本者从中窥见发财门径，开办钱庄渔利，据说上海钱庄聚集的南市和北市一夜间涌现150多家小钱庄，甚至有专门的“贴票钱庄”出现。

到1896年前后，“贴票”已成为上海金融界最普遍的业务模式。各家钱庄为了拉拢储户可谓花招百出。人群密集的茶馆、酒楼、影院，都有钱庄的业务员，他们利用市民爱贪图便宜的特点，专门针对无知妇女和下层民众，许以丰厚利息，吸引存款。为抢夺客户，钱庄之间不惜展开激烈竞争。

当时上海地区钱庄的最高存款利率为10％，贴票钱庄纷纷打出利率20％的招牌，足足高出1倍。这意味着假如存入100银元，不出1个月，就可收回120银元。对于普通百姓而言，这确是一桩好事，为换得一张贴票票据，许多人拿出毕生积蓄，甚至不惜砸锅卖铁，举债存款。

别样繁荣酝酿着巨大的危机，但疯狂的市民已然将风险置之度外，或者，他们根本未曾料到劫难。

1897年11月，一些贴票钱庄因资金周转困难，不能按时兑换现金，消息传出后，许多持有票据的市民上门挤兑，导致钱庄破产。挤兑风潮很快扩散，蔓延为金融恐慌，进而引发更大规模的挤兑。于是，在短短一个月之内，数十家钱庄倒闭，一时间，上海滩人人自危。

由于缺乏认识，多数钱庄准备金不足，且钱庄之间疏于沟通，资金无法有效流通，在挤兑风潮下，多米诺骨牌效应越发猛烈，破产钱庄不计其数。新年到来之前，贴票钱庄倒闭大半，其中很多成立不满一个月。英租界有名的“包打听”孔阿才用200银元开了一家德丰钱庄，开出空头贴票高达5万银元；一家开张仅40多天的震源钱庄开票多达10万银元，总亏空据说有200万银元之多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

由于涉及身家性命，许多市民半生积蓄无法要回，寻死轻生者数不胜数，官司、口角和械斗亦层出不穷，沪上包括《申报》、《新闻报》在内的大小报刊被此类消息充斥，贴票风波进而演变为一场社会危机。然而，除了不了了之和一死了之，似乎没有更好的解决办法。

残酷的现实让荣宗敬、荣德生兄弟紧张不已，只因不曾过分倚重上海市场，“贴票”业务比重较小，广生钱庄无比幸运地逃过一劫，成为为数不多的幸存者。危机过后，两兄弟才深刻体会到父亲遗训中“决不投机”的深意。伴随父训，这一段经历，将成为他们日后经商的一面镜子。

事后，荣宗敬、荣德生迅速调整经营策略，将业务拓展到常州、常熟一带，期望趁同行阵脚大乱之机占领并巩固这块市场。殊不知，另一场危机正在前面等着他们，这一次，他们只能正面迎击。

拆股风波

大凡世间之人，常有这样一种通病：眼见风光骤起，便蜂拥而至；一旦未能遂愿，或心中有落差，便作鸟兽散。所谓“趋利避害”，说的就是这个现象，虽说好聚好散，生意上的散伙也总难免叫人心寒。

荣熙泰死后，兄弟二人谨遵遗命，克勤克俭，艰难经营。然而广生钱庄毕竟小本买卖，资金调度困难，且未建立起信用，常被钱庄公会排挤。贴票风波之后，上海钱庄业大萧条，广生钱庄生意愈发冷清，一年下来，扣除各项开支，几乎没有盈余。荣宗敬不以为意，认为钱庄开张头一年不赔本便是好开端，给荣德生打气，“只要坚持下去必定有所好转”。岂料，合伙人已等不及。

1897 年年底的一天，荣宗敬、荣德生接到其余三个股东的一纸通知，被突然告知退股。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

原来荣熙泰去世后，三个股东认为两兄弟过于年轻，不足以支撑局面，心生退意。尽管躲过贴票危机，但广生钱庄业务拓展不顺利，且没有分红，三个股东唯恐赔本，联合起来要抽回股本。

商人重利，本是天经地义，退股亦无不可，只是荣熙泰尸骨未寒，钱庄青黄不接，合伙人便叫嚷退股，实在出乎荣宗敬和荣德生意料。犹然记得当初招股时共举大事的豪言，转瞬之间便烟消云散。

荣氏兄弟第一次亲历商业的翻云覆雨和阴晴不定，对“生意”两字又有新的体验。二人自幼闯荡上海滩，虽不能说见惯风浪，气度和心胸还是有的。荣宗敬对荣德生说，“我们才不怕呢，退出就退出，管他呢，没有他们我们照样可以的！”荣德生暗暗在心里发愿，迟早要让他们后悔。

两人东挪西借筹集资金，将三名股东股本 1500 银元如数退还，但提出一个条件：拆股散伙一事不能声张，否则客户若失去信心前来挤兑，钱庄必然垮掉。既得钱财，三名合伙人如愿以偿，对此要求并无异议。

平息这场悄无声息的退股风波，广生钱庄变为荣家独资生意，荣氏兄弟放心大胆地经营起来。

退股一事，让两兄弟认识到赢利之重要性，倘若不能给股东切实回报，天下生意十有八九会散伙。从另一方面说，这个教训的价值远远超出股东退伙引发的骚动，因此也未见得是一件坏事。

合伙人退股，让荣宗敬和荣德生独资经营，也有机会完全按照自己意愿经营。他们加大无锡、南通等地业务拓展力度，随着当地工商业的兴起，钱庄生意渐有起色。不久，清政府发行新银元，广生钱庄利用行市落差进行汇兑，赚取不菲利润。据荣德生在《乐农自订行年纪事》一书中回忆，“此时行新银元，内地押用每两千搭廿元，后为通律，二七搭。汇款申出厘大，锡补厘小，日有盈余”。

由于北方时局不稳，大批客商到上海买面粉，汇兑活跃，两年获利近 2 万两银。闻此，三名撤股合伙人悔恨不迭。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

略有盈余，荣氏兄弟还将业务扩展至其他领域。江浙一带是丝绸、纺织重镇，蚕丝需求量巨大，荣氏兄弟利用早年在常熟、常州、无锡等地建立的业务网络，开设公鼎昌茧行，经营蚕丝业务。因价钱公道、诚信经营，逐渐积累起名声，蚕行走上正轨，每年利润有两三千银元。

向实业进军

生意虽然尚可，相比大户却不尽如人意，市场形势感染熏陶，荣宗敬与荣德生的心态渐渐发生变化。

在他们看来，钱庄无非是资金平台、借债放贷渠道，循规蹈矩经营亦无不可。但上海钱庄众多，生存着实不易，两人不甘心如此缓慢积累财富。他们本是有心之人，从资金融会贯通中悟出一个道理：与其钱生钱，不如去创造价值，像张謇那样创办自己的企业，制造商品赢利。

这个想法如星星之火，一旦燃起就难扑灭。经营多年，两人越发觉得辛苦支撑的广生钱庄是块“鸡肋”，办实业的心情愈加急迫。但两人又都明白，此事不可操之过急，如欲有长足发展，势必要找到空白领域。从未涉足实业的兄弟二人四处留心商机，未来的道路仍旧一筹莫展。

1898 年初，荣德生应朱仲甫之邀，再下广东，到三水县厘金局做总账。广生钱庄由荣宗敬掌管。

一天，荣德生闲来无事逛书店，从书架上抽出一本《美国十大富豪传》，兴致勃勃地翻阅起来。由于没有带钱，直到书店关门才不情愿地将书放回原处。次日一早，书店开门，荣德生第一个冲进去，将书买下。

这本书荣德生读了很多遍，常读常新，从中了解到洛克菲勒、约翰·卡内基等美国资本家的创业经历，联想到自己年轻国家的国力现实，更感实业重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

30年后，他将阅读此书所得与经商经历结合，提炼成如下一段话："故一地必须有人提倡实业，开辟风光，人人节约勤恳，以有余之资，投入生产，如此由一人为倡，而影响一省，以至全国，如今之美国即是。"

厘金局的差事并未持续多久，荣德生预备回乡。当时广州到无锡多走水路，从香港乘船至上海，再转道无锡。1898年8月，荣德生前往香港，在港口等候买票时，看到一艘英国轮船装载面粉，工人将堆成小山的面粉一袋袋装到船上，一打听，才知道这些面粉都是运往内地。荣德生大感困惑，内地有亿万农民、良田无数，面粉居然要从外国进口，每年不知多少白银将滚滚外流？

荣德生久已萌生的"实业理想"被再次激活，既然面粉需求如此之大，不妨自己开厂生产面粉。

到上海后，荣德生将这个想法与荣宗敬交流，没想到他居然也有此意。原来，荣宗敬从经营钱庄中发现，每年春夏之交汇款量暴增，其中尤以上海、无锡、常州、宜兴和溧阳等地居多，详加打听得知汇款十有八九用以采购小麦。面粉厂获利不菲，相比之下，钱庄只能算蝇头微利。"粉厂一业，关系到民生所需，倘在无锡产麦之区建设一厂，必能发达。"荣宗敬与荣德生不谋而合，决意利用钱庄之便经营面粉厂，荣德生即去调查市场。

正值义和团运动高潮，北方局势不稳，市场凌乱涣散，实业异常难做，唯独面粉业销路旺盛。所谓民以食为天，动乱时尤其如此，作为北人主食——面粉，行销大半中国。但因中国人无力大规模生产合格面粉，长久以来面粉急缺，不得不借"进口供外侨食用"之便大量进口以充内需。

当时国内有4家面粉厂，分别是轮船招商局总办朱其昂在天津创办的贻来牟面粉厂、洋务知识分子章维藩在芜湖开设的益新米面机器公司、安徽孙多森孙多鑫兄弟在上海筹建的阜丰面粉厂以及英国人在上海开办的增裕面粉厂。由于通商条约规定面粉进口供侨民食用，海关不得征税，本土面粉厂因利趁便，享有免税便宜，因此，开办面粉厂是一桩容易生财的好买卖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但天下没有免费午餐，开厂过程并不轻松，最大的难题便是来自竞争者。此时面粉市场仍处于低端状态，竞争不充分导致的市场垄断显而易见，先入者已划分势力范围，彼此心照不宣，为避免竞争极力排挤后来者。荣宗敬到上海阜丰面粉厂参观，吃了闭门羹，理由是“厂部重地，闲人免进”。他随后托关系向上海增裕面粉厂说情，被允许进厂参观，不过，只能在楼下各处走动，不准迈入车间一步。

在洋人的工厂走马观花地浏览一番，荣宗敬虽然不得要领，却对面粉厂的构造、造价等事项了然于胸。迈出厂门的刹那，他生出一股豪情壮志，决心要与洋人在商场上一较高下。

创办保兴面粉厂

1901 年，荣宗敬、荣德生开始筹划建厂，而他们身后的国度，正遭受战争之后的痉挛。

时局反复令人无所适从。1898 年，戊戌变法点燃的希望被慈禧太后扑灭，维新派七零八落；民生凋敝，义和团运动风云一时，1900 年达到高潮；八国联军乘虚而入，借镇压之名侵入北京城，烧杀抢掠一番。而在这年，外强逼迫清政府签署《辛丑条约》，割地、赔款，丧权辱国。

岁月动荡，民命如蚁。短短 20 余年，洋务派、顽固派、维新派、保皇派、革命派，轮番粉墨登场，绕了一个大圈子之后，希望复归于实业。所不同者，“官督商办”的模式让位民间资本，对官员、政府、皇权的失望，让一代草民变身商人，在这个多事之秋，聊以慰藉余生。

在荣宗敬参观增裕面粉厂期间，荣德生去洋行了解磨粉机行情。当时，磨粉机以美国货最佳，价格也高得令人咋舌，全套需 10 万银元。英、法次之，价格

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

相应平民许多，日产300包的磨粉机每台不到2万银元，更便宜的法国石磨面粉机，每台仅数千银元，多为初涉此行者采用。

荣氏兄弟回钱庄碰面，交流各自见闻，认为仅凭两人财力，充其量只够购买机器，开办工厂所需巨大费用，尚需集资。此时，荣宗敬得悉朱仲甫丢了广东厘金局总办的官职，赋闲在家，便找上门去，试探口风。朱仲甫整日闲居，正愁无事可做，听说开面粉厂，顿时来了兴趣，他对荣宗敬说："此举正合我意，在广东时，我知道免税的只有面粉，搞起来是大有可为的。"

于是，朱仲甫出资1.5万银元，占股50%，荣宗敬和荣德生各出资3000银元，各占股10%，其余30%招股，很快凑齐3万银元。他们考察一番，在无锡西门外三面环水的太保墩购入薄田17亩，以作建厂之用，工厂拟名"保兴"，取保证兴隆之意。朱仲甫任总经理，负责向清政府申请立案和10年期专利，荣德生担任经理，负责厂房建设，荣宗敬负责订购机器和产品销售。

三人分头行动。朱仲甫通过官场关系，最先传来好消息。紧接着，荣宗敬订购的4台法国石磨、2部麦筛、2部粉筛有了眉目。一切顺利得令人生疑，但就在此时，荣德生这边发生意外。

当时无锡面粉的来路不外乎两条，一条是传统的石磨作坊，另一条是进口，均掌握在本地豪绅手中，已经形成稳定格局。因此，只要有人开办新厂，或者进口洋粉，都将打破业态平衡，利益受损的先入者便会奋起还击。靠这种联盟关系，本地豪绅长期把持本地面粉市场。

荣家兄弟开办面粉厂，实际上是将竞争引入无锡，既得利益者自然不会坐以待毙。地方乡绅大加阻挠，放出各种谣言，譬如，"烟囱正对大成殿和学宫，破坏地方的文风，今后当官者必定大减"，"烟囱乃不祥之物，须以童男童女祭奠方可建立"，"保兴厂额外占用田地，侵占私产"，诸如此类，不一而足。面粉厂还未建成，便遭遇地方势力强烈抵制。

荣家在无锡素有口碑，并无世仇，荣德生不知为何建厂如此艰难，遂向市井

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

打听，得知详情：面粉厂开建时未向本地土豪打招呼，触怒了地方一霸的颜面，决定给兄弟两人颜色，纠集乡绅从中作祟。他们唆使地痞恶棍到处闹事、造谣，并放言："万万不准在太保墩建厂。"

荣德生走投无路，将此案诉诸公堂，奈何乡绅恶霸与官府关系盘根错节，官司竟然一拖再拖，建厂工程也慢了下来，雨季来临，工地被河道溢出的洪水淹得一塌糊涂。发誓"决不屈服"的荣德生一面忙于诉讼，一面为施工计划忙得焦头烂额，就连妻儿生病也顾不得回家，幼子最终夭折。

最终朱仲甫出面，找到江苏抚台陈述详情，向偏袒地方乡绅的无锡知县施压，才推动案件的进展。双方约定三个条款：不准将码头泊岸伸向河中，不准将煤灰抛入河中，不准制造噪音。荣宗敬满口应下，工程得以重新施工，并顺利完工。1902 年 3 月 17 日，保兴面粉厂正式开工。

"毒 粉"风 波

关于保兴面粉厂的流言并未终止，反而随着第一批面粉上市而疯狂传播，让这家新生的小厂出师不利。

流言的源头是本土豪绅，他们不能容忍这家工厂在自己眼皮底下运转，尽管官府的协调早已宣告双方和解，并找到一条看似可行的方案，但势力庞大的乡绅都是气量狭小的"地头蛇"，流言蜚语一刻不曾停止，反而变本加厉。于是人们便听到这样的传话，"保兴厂曾用童男童女祭厂"，"面粉太白、太细，一定掺了什么东西，吃了必定生病"，某地传出男女老少中毒的消息，原因就是吃了这种机器磨出来的面粉。思想愚昧的百姓轻易被煞有介事的传言吓住，他们宁愿多花几文钱购买石磨坊产的面粉，也不想触碰"洋机器吐出来的毒粉"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乡人唯恐避之不及，即便降价沽售，问津者少之又少。保兴面粉厂开工伊始便遭遇如此劫难，实在超乎荣宗敬与荣德生的想象。荣宗敬详查事因，认为当务之急，乃是迅速打消市场的顾虑，一旦百姓在心理上接受“便宜又精细”的面粉，流言不攻自破，销路自然大开。

荣宗敬派人走访无锡街巷的面馆、面店、点心铺，向这些面粉大户许诺：先试用，后付款，不满意，不收钱，每包面粉回扣 5 分钱。此举巧妙抓住商家唯利是图的心理，在犹豫不决之际许以薄利，并用小动物做实验，推翻“有毒”谣言。商家纷纷试用，待食客用餐完毕告知面粉出自保兴。如此，一传十，十传百，保兴面粉厂“毒粉”传言冰消瓦解，本地市场销路大开。

随后，为打开广阔的北方市场，荣宗敬物色到无锡乡下一名 24 岁的年轻人，此人名叫王禹卿，自幼不喜读书，对人情世故天生敏感谙熟，是个推销奇才。王禹卿还有个兄弟，也是经商高手，兄弟两人曾在营口、烟台、天津等地跑市场，对北方市场相当熟悉。当时他们在乡下经营一家麻油店，荣宗敬到店里拜访，请王氏兄弟出山，在天津、营口、烟台等地开设面粉批发处，没过多久就在北方市场闯出名堂，人人都知无锡有家保兴面粉厂产品不错。

看到面粉厂起死回生，全厂上下信心倍增，唯有朱仲甫忧心忡忡。他并非实心经商，眼看面粉厂接二连三遭遇波折，渐生退意。一次，朱仲甫对荣宗敬说：“此厂与我前途，似难发展，做惯了大差使，觉得乏味。”

年底盘点账目，收支相抵，几无分红，心生倦怠的朱仲甫接到广东厘金局同僚邀请，决心重返广东，临行前找荣德生商量：“粉厂的事我想交他人处理，我的股份出让。如果你也觉得这里没希望，可以到广东任职，帮我料理杂事。”结果，朱仲甫一个人跑到广东上任去了。

朱仲甫是大股东，占了一半股份，他拆股撤出，资金实力大减，刚有起色的面粉厂面临散伙之险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

日俄战争中的一家小厂

当保兴面粉厂的窘境辗转传入当地巨贾祝兰舫耳中的时候,他开始盘算接收这家工厂了。

祝兰舫在上海打拼多年,为老牌的英国怡和洋行做买办,不仅家底殷实,而且颇具商业眼光。他看中面粉市场的前景,托人给荣氏兄弟带话,想要全资收购保兴面粉厂。但兄弟二人认为工厂日后“必可发展”,不愿放弃自家股份,祝兰舫于是认购 4000 银元股份。荣氏兄弟增股至 2.4 万银元,其余股东亦不同程度地增持,填补了因朱仲甫退出造成的股份空白,将面粉厂从散伙边缘拉了回来。

1903 年的一个夏天,面粉厂机器轰鸣,人群熙攘,在沉闷的喧嚣中,门口的那面木制旧厂牌被从容取下,一面写有“茂新面粉厂”的新厂牌挂了上去。锣鼓敲响,“茂新时代”开始了。

经营管理权仍归荣氏掌管,荣德生担任经理,荣宗敬在上海担任批发经理。开工厂几经波折,他们更感实业不易,不免小心翼翼地经营。这个时候,日俄战争给其提供了进入东北市场的难得契机。

沙俄与日本在东北一带勾心斗角多年,互有胜负,但彼此不服。一切利益争斗最终以战争方式解决。1904 年 2 月,日本率先攻击旅顺港的俄国军舰,日俄战争爆发。两个国家在第三方领土展开对决,东三省陷入火海,正常生产、经营秩序被迅速破坏,这个以面食为主的广阔区域面粉需求量暴增。茂新面粉厂趁机派人到东北推销,产品很快占领东北市场。

毕竟求大于供,荣德生渐感生产乏力,提升硬件水平的愿望日趋强烈。资金有限,利用祝兰舫的关系,茂新面粉厂以分期付款的方式向怡和洋行订购了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6座18英寸英国钢磨，拆除厂房，重新建造一座3层楼房，将英国钢磨安置进来。为节约成本，一些简单辅助部件尽量自己制造。经过几个月的改造，茂新面粉厂日产能从原来的500包面粉提升到800包，通过上海港源源不断运入东北。

俄国在东北建有面粉厂，专供侨民和军队，战争期间尽数毁灭，开战后，由于物资供应不足，为缩短时间，不得不在中国本土采购。后来，日本军方也改为在中国采购。所谓物以稀为贵，交战双方的采购进一步提高了面粉市价，大大抵消了运输、包装和人工成本。

在战争刺激下，茂新面粉厂的营业额大增，每日纯利500两白银，1904年年底，盘点账户，共赚6.6万两白银。这是荣氏兄弟涉足商业以来的最大一笔盈余，多年来，笼罩在他们头顶的阴云一扫而光。

日俄战争于1905年秋天结束，但战争对东北大地造成的破坏却非短时间可以修复。借助战争期间树立的口碑，茂新面粉厂在东北市场取得领先优势，地盘不断扩大，收入自然水涨船高。依靠在东北市场取得的胜利，回头开拓耕耘华东市场，茂新面粉厂在面粉制造业迅速脱颖而出。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章 成　名

成功的商人大都有机会主义者的禀赋，将看似无解的处境变为生财的通道。荣氏兄弟无疑是其中的佼佼者。

时局不利，行业危机，茂新面粉厂再次上演撤股闹剧。荣氏兄弟坦然接盘，将茂新变为自家企业，尔后励精图治，提高产品质量，以“兵船”杀出洋粉重围。与此同时，振新纱厂亦拨云见日。

荣氏企业在1910年遭遇的信用危机不过是兴盛的前奏。20世纪初期，辛亥革命、第一次世界大战，创造了巨大的空白市场，等待那些得风气之先的先行者占领。在荣氏兄弟精心经营下，面粉、棉纱事业两面开花，远销欧洲市场，由此赢得“面粉大王”、“棉纱大王”之名。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

茂新面粉厂浴火重生

荣宗敬与荣德生比谁都清楚，茂新面粉厂迅速做大固然有其可取之处，但根本原因是匮乏竞争。仿佛自觉背后有无数双眼睛盯着他们，生意越好，越有紧迫感，他们想着要赶在竞争激烈前提高自身实力。

可惜的是，他们还是慢了一步。刚跨过 1906 年的年关，坏消息便一个接一个地传来。

日俄战争让茂新等小厂突然崛起，即便感觉迟钝的人们也认识到这个行业的潜力，于是在战争后期，江南一带出现开办面粉厂的热潮，一夜之间，涌现出数十家面粉厂，对小麦的争夺，变相抬高了小麦收购价。据《荣家企业史料》记载："在阜丰、华兴开设初期，小麦市价极低，每石常在 2(银)元左右。后来裕丰、裕顺、中兴、立大等厂相继设立，户数日多，用麦量激增，麦价上涨到 3.5(银)元左右。"

夏天，小麦歉收的消息加重了本土面粉制造商的忧虑。与此同时，洋面粉大肆倾销，进一步加剧竞争程度。而随着日俄战争的结束，东北市场面粉需求大减，供过于求致使面粉价格迅速跌落。在原料涨价和洋面粉倾轧的夹缝中，连年亏损的本土面粉生产商自发地结合起来。在某种程度上，产业结盟既是抵御外部竞争的手段，也是上游谈判的筹码，从而让更多的企业走上结盟之路。各式"联盟"纷纷成立之际，如果不愿加入其中，最好的办法就是成立新的联盟。

茂新面粉厂也不例外。它加入了一个名叫"办麦公会"的组织。从名称上不难发现该组织的目的，即共同压低小麦收购价。事实上那时麦价之高，到了"粉贱麦贵"的地步，多数面粉厂都在亏本。除此之外，组织还包括彼此联系、互不侵扰、约定统一粉价等惯常条例，不外乎形成价格联盟，抵御竞争。"办麦公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会”会员均在上海、无锡两地，除茂新之外，还有中兴、华兴、立大、裕丰、裕顺、阜丰等 6 家，其中阜丰资格最老，茂新次之，约定共进退、同荣辱。

当“联盟”取代单家工厂出现在谈判桌上时，议价能力其实又回到单家工厂水平，因此不能从根本上解决产业倒置难题。“粉贱麦贵”的状态持续发酵，许多面粉厂纷纷倒闭，茂新数年积累被消耗一空，荣德生急向聚生钱庄借款 8 万两，后又借款 4 万，茂新面粉厂才不至于被冲垮。

在这场行业危机面前，洋面粉质优价廉，将本土小厂打得落花流水。荣氏兄弟总结经验，“要增强企业竞争能力，非提高产品质量不可”。洋人采用机械化大规模生产，所以产品质量稳定并且低价。于是，荣宗敬与荣德生制订“添机改造计划”，决心对厂房和机器进行升级改造。

因债台高筑，借贷无门，硬件升级计划一度搁置，但两兄弟均将之作为战略目标，不敢掉以轻心，每次到上海出差，他们都竭力打听国外的先进机器和销售渠道。如是三年，茂新面粉厂连续亏损，折损 2 万多银元。1909 年，个别股东因茂新连年亏损丧失信心，自愿将股份低价出售，荣氏兄弟得以以面值 1/7 的价格大量回购股票，由于资金不足，唯有“欠人，赚下还钱，方有发达之日”。

1909 年，得知美国商行恒丰洋行在上海出售美国最新式面粉机，并提供办理分期贷款业务。荣氏兄弟商议决定贷款采购 18 部新机，将产能一举提高到原来的 9 倍，且面粉质量也随之显著提高，销路转旺。

此时，两兄弟产生品牌意识，推出“兵船”品牌，统一商标、改进包装，用上等白布制作面粉袋，容量大过别家，并顺应顾客的侥幸心理，在袋内放置银元作为“彩头”。因产品口感上佳、质量可靠、价格合理，畅销沪上，知名度随之提高。很快，“兵船”打败资深面粉厂阜丰旗下的“老车”牌，还与洋面粉展开正面较量，一时为国人所称道，“兵船”遂成国产名牌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

振新纱厂的“拯救者”

几乎与茂新面粉厂走出危机的同一时刻，荣氏兄弟涉足的纱厂生意也拨云见日，成为能与洋纱抗衡的为数不多的本土产品。种种迹象表明，1910年，他们的事业正在走向人生第一个高潮。

然而，事业之初并不顺利。经营纱厂与面粉厂一样，都经历了一番挫折，走了许多弯路之后才踏上正途。

早在1903年，荣德生去杭州出差，偶然参观通益公纱厂，初步了解了纱厂经营运转后，便产生了开办纱厂的想法。回到上海后，荣德生与荣宗敬交流，他们认为，“发展实业，应从吃、穿两门入手”，“吃”、“穿”两项，是国人大事，已有面粉厂，还差一家纱厂，遂开始酝酿开厂事宜。

1905年，茂新实力壮大，开纱厂的计划呼之欲出。这年7月，无锡富商荣瑞馨在上海北京路寿圣庵宴请宾朋，多是无锡在沪商人，荣家兄弟也在被请之列。席间，谈及时兴的纱厂风潮，一干人兴趣大增，各谈见闻，颇有共谋大事之意。也有几人早已合伙，在上海开办了纱厂。

见此，荣德生欠身而起，朗声问道：“请教各位，若办纱厂，为何不去无锡？”有人礼貌回应：“确是内地机会好，不过如今局面已定，有机会再说吧。”荣德生原来有备而来，听闻此言，当即从袖中取出预备好的章程草案交与众人，并滔滔不绝地讲起他的纱厂计划。两年来他不断完善计划，择机而立，如今，这个计划成功征服了这些精明的商人，于是决定，“照此决定，再做一局”。

席间的喧哗引起荣瑞馨的注意。他一直旁听不语，待众人平静下去，才发表意见。荣瑞馨资历最老、财力最大，并和荣氏兄弟是本家，对这个计划点头赞同。随后西门子洋行买办叶慎齐、禅臣洋行买办张石君、大丰布号鲍咸昌、保康

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当铺老板徐子仪表示愿意入伙，连同荣氏兄弟，一共 7 人，集资 27.08 万银元。其中，荣瑞馨为大股东，全盘统筹，荣宗敬和荣德生共认股 3 万，属于没有实权的小股东，只是给纱厂筹建出谋划策，议定厂名“振新”。

经过一年多的筹备，1907 年 3 月 21 日，振新纱厂开工投产，28 台英国纱机，每日出纱 22～23 件。然而，仅半年时间，40 万元的亏损将开业带来的美好期待一扫而光，工厂濒临破产。

亏损的原因是管理不善，经理张云伯常年住在上海，对企业经营不闻不问，副经理徐子仪是当铺老板出身，喜好读书不懂生意，对纱厂经营一窍不通。7 名股东，分为上海、无锡两个阵营，时常意见相左。管理层莫衷一是，一味提高售价，产品严重积压，债务越来越重。

一天，荣瑞馨和张石君、叶慎齐商议振新出路。考虑到 7 名股东只有荣氏兄弟有实业经营经验，而振新纱厂正因缺乏管理混乱而陷入危机，于是决定请他们“救火”。当时茂新面粉厂有所恢复，且不忍就此失败，荣氏兄弟爽快应下。随后，振新召开股东大会，荣宗敬被任命为董事长，荣德生担任经理，于是荣氏兄弟在 5 年之后终于有机会亲自经营管理纱厂，尽管是以“拯救者”身份出现。

纱厂与面粉厂在本质上相同，荣德生将面粉厂的那套经营方案用于纱厂管理，取得显著效果。其一，对财务、原料、库房进行清查，厘清核实资产。其二，深入棉花产地了解收购行情，竭力降低采购成本。其三，精简生产环节，排除不必要的工序，排除浪费。如是将产品价格降至市场平均水平，迅速打开销路，财务状况得到有效改善，逐渐扭亏为盈。

经过一年的整顿，振新纱厂起死回生，所出品“球鹤”牌棉纱质优价廉，在上海市场可与日本“蓝鱼牌”匹敌。从此，荣氏兄弟在厂内和业界威信大增，频频出入公会组织，俨然事业有成的青年才俊。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1910："橡皮风潮"下的企业危机

荣氏兄弟兴办实业的时候，世界工业正被一个美国人推向巨大的转机。

1903 年，工程师出身的亨利·福特在底特律创办福特汽车公司，相继推出几款简陋的车型后，在 1908 年研发出了 T 型车。该车以低廉价格迅速建立亲民形象，并将之转化为巨大的市场，不到一年销量便突破 1 万辆，拉开汽车工业的序幕。

曾几何时，汽车还是"富人的玩具"，亨利·福特在一夜之间将之变为"大众轿车"，开启了第二次工业浪潮。世界经济陷入新一轮悸动，伴随汽车业的兴起，钢铁、橡胶、机械等行业迅速走向繁荣。

全球经济联系日密，盛产橡胶的南洋成为受益者。在汽车轮胎广阔需求的刺激下，南洋橡胶种植业迅速崛起，诞生大量股份制企业，其中很多企业有上海资本背景。许多盘踞在上海的商人利用人们的投机心理，以组建橡胶公司的名义大肆发行股票，虽然对外招股时均号称有种植园，但实际上多数是"空壳公司"。

一些公司毫不脸红地将刚刚种植的树苗描绘为成熟的种植园，还有公司圈一块地就敢声势浩大地招股，最臭名昭著的是英商麦边开办的兰格志拓殖公司。1903 年，这家标榜以经营橡胶、石油、煤炭为主业的公司在上海成立，数年间一直无甚动静。直到 1908 年其在沪上各家报纸刊登长文《今后之橡皮世界》，不惜万言论述未来橡胶市场的广阔前景；随后又刊登巨幅广告，首发橡皮股票，许诺高额股息，声称投资可获巨利，且股票可向银行抵押，号召社会广泛投资。

正是这年，英国橡胶进口额突破 80 万英镑，美国橡胶进口额达 5700 万美

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

元，橡胶供不应求，国际市场橡胶价格急遽攀升。兰格志公司的宣传很快见效，上海市民追捧者众，将其股价一路抬高。随后，仓促成立的橡皮公司纷纷效仿兰格志公司，在上海发动猛烈宣传，劝诱投资。上海人喜欢将橡胶称为“橡皮”，在一夜暴富的美梦鼓动下，开始疯狂抢购橡皮股票。

风气涤荡，各家钱庄、洋行唯恐错失发财机会，竞相介入橡皮股票，甚或有钱庄多方筹集资金参与投机。汇丰、花旗等外资银行顺势开办承销业务，每逢橡皮公司发售股票，银行前必定排满长队。为便于在人潮中立足，许多人将长辫盘于头顶，远远望去，黑压压一片尽是辫子。到点，银行开门，人群蜂拥而入，片刻认购一空，人群散尽，复又门可罗雀。如此再三，渐成上海滩常景。

转瞬之间，市面上的橡皮股票被抢购一空，许多人将毕生积蓄投入其中，橡皮公司股价迅速抬高。以兰格志拓殖公司为例，面额 100 荷兰盾的股票从 60 两飙升到 1500 余两，超额 20 多倍。据悉，卷入橡皮股票的投资金额达 4000 万两之多，将近清王朝半年的财政收入。

然而，正当人们沉浸在股价升值的快感中时，泡沫破裂了。

1910 年 6 月，伦敦市场连续狂涨两年的橡胶交易价格突然逆势下跌，上海橡皮股票不可避免受到波及。花旗、汇丰等外资银行停止受押橡皮股票，并开始追索抵押款。嗅觉灵通的商人、橡皮公司老板趁股票尚在高位紧急抛售，逃之夭夭。及至消息公开，价值千两的股票在一夜间变为不名一文的废纸，来不及抽身的投资者被套牢，倾家荡产者不计其数，上海滩一派惨烈。

在这轮“橡皮股票风潮”中，上海银钱业成为“重灾区”，共 48 家钱庄倒闭歇业，占总数 55%，欠款总额高达 1933 万两。鼎鼎大名的义善源、源丰润也未摆脱破产命运，在全国的分号土崩瓦解。受累于此，全国百家钱庄、票号倒闭，国内各大工业城市陷入金融恐慌，经济上升势头戛然而止。

因股灾引发的家破人亡与自杀事件层出不穷，社会治安迅速恶化。上海商务总会向两江总督紧急发电称，“上海工厂数十家，工人二三十万人，一经停工，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与商业治安均有关系，提请代奏”云云。事实上，电文所列数字远远不能概括当时的形势，濒临绝境者岂止数十家？

被反复证明的一个事实是，金融与实业互相渗透，一旦发生股灾，实业必定遭殃。这场史无前例的金融灾难给初露头角的荣宗敬和荣德生一个“下马威”，他们手中各家企业支离破碎、前途未卜。

最先陷入危机的是振新纱厂。1909 年前后，在橡皮股票最火热的时候，荣瑞馨曾大肆投机橡皮股票，不惜向汇丰银行举债，泡沫破裂后不仅血本无归，还面临汇丰银行逼债。为解燃眉之急，荣瑞馨将振新纱厂地契拿到汇丰银行作抵押。岂知“橡皮风潮”蔓延成全国风波，迟迟无力偿还贷款，抵押到期仍无法赎回，汇丰银行遂将振新地契上呈上海道台，声称要查封振新纱厂抵债。

虽然荣宗敬和荣德生负责日常经营，但大股东荣瑞馨掌管纱厂控制权，抵押地契一事瞒着荣氏兄弟和其余股东，直到衙门发来传票，蒙在鼓里的股东方如梦初醒。不幸的是，与振新有业务往来的钱庄、票号也听到了这个消息，纷纷前来讨债。

雪上加霜的振新危在旦夕，荣宗敬与荣德生使出浑身解数，一面向衙门求情，一面四处借款，终于凑足 16 万两白银，将地契从汇丰银行赎回，并向其他债主许以还款期限，暂时控制住局面。

一波未平一波又起，投资橡皮股票的振新纱厂损失惨重，财务状况不断恶化，艰辛建立的良好声誉亦付诸东流；随后，茂新面粉厂向天津发货的货轮触礁沉没，折损 5 万银元，元气大伤；广生钱庄虽逃过“橡皮风潮”，回归、放款等业务却大不如前，挣扎在生死线上。看到荣氏事业不济，合作伙伴脸色大变，索债者不计其数。

这次危机对荣德生产生巨大影响，他后来在文章中这样记录：“此为入市以来最困难棘手之一次，往来均欠，需用无着，岌岌不保。”荣氏未来还将遭遇无数困难，但这次风波让激进的青年开始学会退让，不再责备求全。为摆脱窘境，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

荣宗敬和荣德生决定“自断一臂”，将已为“鸡肋”的广生钱庄收盘停业，把有限的资金用于还债和盘活实业，从此专注棉纱与面粉事业。

然而，危机还没有终结。1911 年夏，长江洪灾，产棉区收成大减，棉花收购价随之大幅上调。随后爆发武昌起义，市场银根紧缩，贷款利息骤然提高，负债累累的振新纱厂在此陷入经营困境。

工厂财务每况愈下，资金链断裂，荣氏兄弟将 300 包棉花账单抵押于聚生钱庄，然而只是杯水车薪。随后召开董事会，荣德生请求董事各垫款 5000 银元赎回账单，奈何无人理会。当时几乎到了难以为继的地步，如果赎不回棉花账单，振新纱厂必死无疑。荣德生只好去聚生钱庄央求相熟的账房先生，希望可以通融过关，好说歹说终于取回棉花账单。

振新开工在即，却因为无钱发放工资而临阵“卡壳”。荣德生苦思冥想，采用“欠人，赚下还钱”的招数，先自印工资票若干发于工人，许诺待工厂赢利后同比兑换现金，解决流动资金困难。如此再三，至振新厂勉强开工已是 1911 年下半年的事情了。此时，风向已然大变。

1911 年 12 月 29 日，孙中山回归，就任中华民国临时大总统。时代向商人们敞开了新的大门。

为实业呐喊

改朝换代的间隙，许多商人惊讶于新政府的宽容和厚道，从官方的文书上他们读出鼓舞性的涵义。暂时看来，这对他们是极有利的讯号，于是受惯衙门老爷压榨盘剥的怀疑者变得活跃起来。

荣宗敬比别人更能感受到这种变化，这个精于世故的青年有着非同寻常的观察力和判断力。看那无锡乡间工厂日夜不息的烟囱以及上海钱庄门前的如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

织人流，经济复苏的景象跃然浮现。谁也没有想到，史所罕见的金融危机带来的阴影居然被政权更迭一扫而光，取而代之的是一个更令人充满期待的世界，经久弥漫的轻商思维也不复存在，看起来没什么比这更好了。

1912 年开始的时候，街道复归车水马龙，一切回到原点，仿佛什么都未发生。也许更深远的变化还未到来而已。

破旧立新之际，没有理由不期待改弦更张。对于新世界，荣宗敬也有自己的主张。新年不久，他在《振兴实业，发展经济，以惠民生计划书》一文中写道："就近日而言，建设工业，实为要图。即以纺织一业而论，吾国人口四万万，只有纱锭二百余万枚，较诸欧美各国人口与纱锭之比例，实不能供国民之需要。惟其如此，是以他国在吾国设厂，以遂其经济侵略之野心，而使我纺织业受重大之打击。纱、布为人生必需之品，乃至仰给他人。痛心之事，无逾于此。"

没用多久，荣宗敬就收到来自官方的反馈。新成立的无锡商会会员名单上，荣宗敬和荣德生的名字赫然在列，这表明他们已经被纳入这个半官方组织，得到某种政治上的重视。尽管同期成为会员的商人为数众多，荣氏兄弟不过是其中两个小字辈，但他们还是对这种转变寄予了超乎想象的热情。

这年秋天，新政府在北平召开全国临时工商会议，荣德生以无锡商会会员的身份与上百名全国代表参会。

会上，荣德生提出三项议案：第一，大力扩充纺织工业，改善人民衣着。第二，设立母机公司，由国家发起，招股 1000 万元，作为建厂资本，为工程、轮船、火车、农业、矿冶和军械制造提供各种机器；由政府派遣 120 名学生出洋学习工程技术、冶金、采煤，学成后归国，从事规划、设计和研制。第三，资送一批学生出国学习轻纺工业的工艺技术。

三项议案获得极大认可，报章纷纷转载，国务总理赵秉钧派秘书与荣德生详谈，协商振兴实业的措施。

新政府重视商业、扶持实业，让荣德生欣喜万分，归家即挥毫泼墨，写成万

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

字文，自印千册。文中提出“实业基础巩固之时，即国家财源发旺之日，而国亦进于富强之域”、“举国注重国货，不重奢侈，使金银勿流于外国”等观点令人耳目一新，一千册书旋即被抢购一空。

对呐喊的积极回馈固然可贵，但落到实处才见真意。对荣宗敬和荣德生来说，眼下最迫切的愿望不是国家若何，实业怎样，而是寻到一条摆脱企业危机的出路，毕竟，只有生存下来才能谈论发展。

过去的一年，荣氏企业频频遭遇损失，简直到了惨不忍睹的地步，即便广生钱庄永久地关上大门，也无法阻止危机继续蔓延。那年夏天的洪水在造成大面积棉花减产的同时，对小麦收成也造成巨大破坏，四溢的河水还光顾了茂新的仓库，对于面粉厂来说，不啻一个晴天霹雳。

尽管战乱之后的和平意味着粮食市场的春天，商人们迫不及待地开办面粉厂，但种种迹象表明，无锡正在失去作为面粉业基地的优势。一年来，荣德生反复考察，到北京开会之前已经拿定主意，要将新工厂设在更为开放、便捷、高效的上海——一个竞争更加激烈的平台。

到 上 海 去

许多准备投身面粉业的商人一定与荣德生有同样的感触：上海这个城市对实业经营简直再合适不过了。

在多数中国人眼中，这个弹丸之地魔力无穷，吸引着四面八方的资金、人力和商品通商交汇。不过，人们在心中一遍又一遍强化“冒险家乐园”的时候，无意间忽视了它作为工业城市的种种得天独厚的条件，因此那些最先发现这些便捷之处的先行者常常轻而易举地获得商业成功。

吸引实业家的首先是这个城市的资金。作为中华民国最大的金融中心，沪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上长期活跃着大批买办、官僚、商人和外国银行家，这些人手中掌握的资金足以调动半个国家的运行，假如想要借助他们的资本实力，有时不过就是拿出一个打动他们投资的充分理由。

当然，资本家也不是那么好哄的。更多时候，他们宁愿相信亲眼所见，这时，将工厂项目设在他们目力所及之地也许是个不错的选择。最起码，打消投资顾虑的同时也能让他们对生产心中有数。

对于实业生产，交通是重中之重，原料往来与产品物流是资金流通的附着，那些工业发达地区不可或缺的一项指标便是交通。具体到面粉产业，不仅需要依托无垠的小麦产区，还必须覆盖广袤的消费市场。背靠苏北产麦区的上海，本地消费潜力巨大，更重要的是，通过津浦、沪宁干线和京杭运河连接北方市场，借由长江航道和海洋运输连接武汉、天津、大连等商业城市，在客观上具备了辐射大半个中国的优势。

不仅如此，上海还有两样事物吸引着面粉产业聚集于此。

其一是能源。20 世纪初，第二次工业革命浪潮席卷中国，最显著的特征是电力开始取代蒸汽被应用于生产领域，效率提升立竿见影。一台电动马达驱动的磨粉机生产相同数量的面粉只需花费蒸汽磨粉机 1/3 的成本，结余成本即可用于扩大再生产。而全国电力事业最发达的地区，非上海莫属。

其二是资源，确切地说是获得生产机器的渠道——洋行。全国恐怕找不到第二个城市比上海拥有更多的洋行，来自美国、英国、德国、日本的洋行林立不穷，为抢夺中国市场，竞相推销本国机械，推出样机贱卖、分期付款等便利条件。通常情况下，采购面粉机只需提前订购即可享受运送、装配、维修等服务，且价格异常便宜，具有十足的吸引力。

凡此种种，去往上海开办面粉厂一时成风。从 1900 年第一家民族资本机器厂阜丰在上海建立以来，到 1911 年的 11 年间这里已有民族面粉厂 7 家。而且，还有更多人打算来此开创面粉事业，其中便包括荣宗敬与荣德生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

兄弟二人在上海考察的间隙，流言蜚语在茂新面粉厂传开来。原来，看到面粉业发展迅速，茂新办麦主任浦文汀和销粉主任王禹卿不满于做“高级打工仔”，私下计议脱离荣氏，到上海联合创业。浦文汀和王禹卿都是业务骨干，一个谙熟上游采购，一个在全国商埠关系亨通，在茂新创建过程中立下汗马功劳。多年耕耘，浦、王二人掌握了茂新进出关键和各种关系，如果他们一走了之，茂新这座大厦必定不能支撑多久。

荣氏兄弟听此传闻，不免心中大惊，火速奔回无锡详查。在各种沮丧消息中，他们打听到一个有利因素：浦、王两家财力有限，东拼西凑勉强筹到2万元，到上海开办面粉厂，至少还需要2万。

荣宗敬放出话来，愿意出这笔钱。浦王两家几番协商，自感无力独撑局面，遂同意荣氏入伙。于是，荣宗敬、荣德生出资2万元，王尧臣、王禹卿兄弟出资8000元，浦文渭、浦文汀出资1.2万元，合计4万银元，到上海筹建新厂，这便是坊间所传“三姓六兄弟”创业佳话。

六人定下规矩：三方联合、各展所长、合作经营。表面看来，王、浦两家虽然实现了另创新业的夙愿，但荣氏兄弟仍是大股东，王、浦其实并未摆脱荣氏束缚。不过，他们很快发现离不开荣氏兄弟。

建厂之初，为节省资金，他们采取“租地、租房、欠机”策略。荣宗敬说服财大气粗的鸿章纱厂股东郑培之出资4万两建造厂房，再转租过来，每年租金4000两，承租10年，并以分期付款方式向茂生洋行订购美制粉机7部。1912年年底，面粉厂筹建完成，正式定名“上海福新面粉厂”。

经过数月设备调试、员工招聘等准备工作，1913年2月，福新面粉厂开工，每日夜出粉1200包。厂内，荣宗敬威望最高，任总经理，统揽全局；王尧臣和浦文渭以股份多少，分别担任经理、副经理，负责采购、销售等具体事项；荣德生为“公正图董”，职位相当于总管。

有茂新在先，福新共用其采购、运输、销售体系，少走许多弯路。浦氏兄弟采

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

取赊账方式以茂新名义统一收购小麦，由于茂新信用好，可以开具 7 天期商业汇票，小麦每日从无锡运往上海，隔天即可从福新厂出粉，装袋时打上“兵船”牌商标。与此同时，王氏兄弟展开销售才能，打着“兵船”旗号四处预售，求购者众，产品尚未出厂，订单便纷至沓来，而且预付全额现金，偿付小麦汇票绰绰有余。

凡此种种，不仅解决流动资金困难，且极大缩短了生产周期，福新面粉厂发展迅速，很快在上海滩站稳脚跟。

“兵船”牌面粉畅销的秘密

福新面粉厂开工数月，市场反映良好，产品供不应求，荣氏兄弟产生扩大生产的想法。恰好中兴面粉厂因经营不善在市场竞争中步履维艰，四处寻求收购。中兴面粉厂属于老牌工厂，生产能力不俗，但由于竞争乏力，无人愿意接手。荣氏兄弟趁机将其租来，租期 10 年，每日夜出产面粉 2000 包，贴“兵船”商标销售。

荣宗敬与荣德生善于借助外力实现自有产业发展，几番出手，无不展现过人才干。而租借老牌的中兴面粉厂颇有产业代工的神来之笔，更意味着新兴势力开始取代传统老厂而崛起。

然而，荣氏兄弟还不打算停止扩张的脚步。1913 年冬，经过数月积累，他们手中小有闲钱，划拨 10 万两白银，在中兴面粉厂东面购地建厂，向恒丰洋行订购 21 部美制粉机，命名为福新二厂，年底开工，每日夜出面粉 5500 包。而此时，运营 10 个月的福新一厂已经实现赢利 3.2 万元。

此间正值上海面粉业大发展时期。1913 年，上海新开 3 家本土面粉厂，本土面粉厂总数达到 11 家，资本总额 230 万元，日产面粉 25100 包，平均每家 2282 包。11 家粉厂中荣氏占有或掌控 3 家，产能高出行业平均值，产品更是一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

骑绝尘，直接叫板大肆倾销的洋面粉。

当“兵船”面粉畅销国内时，人们多将荣氏面粉事业发达原因归于美制磨粉机，而忽略了其深层次的经营策略。

荣氏对信誉异常看重，严把质量关口，从源头抓起。辛亥革命后，荣氏兄弟考察全国各地的小麦，综合比较后认为四川小麦品质最好，主选川麦做原料。他们制定严格的筛选流程，坏麦、熟麦、潮麦统统剔去，将掺杂沙石逐一拣出，保证产粉质量。1911 年，大水淹没茂新无锡仓库，荣德生下令将受潮面粉和小麦统统处理掉，仓库可能发霉的小麦全部不要，坚决不用工厂声誉换取眼前利益。

此外，因用麦量巨大，荣氏先后在安徽蚌埠，山东济宁，江苏泰州、扬州、常熟、镇江等地设立麦庄。荣氏有一个秘不外传的生意经：每逢新麦上市，就大肆抛售面粉，以压低粉价和麦价。

上海总公司设有麦务部，对各地麦庄进行电报指挥，成功压低麦价之后，各地麦庄即接到指令，通过当地粮行进行大规模收购，并支付 1%～1.5%的佣金。由于价格优惠，荣氏大量储备小麦以供长期生产。久而久之，荣氏面粉厂成为国内小麦行情波动的重要因素，大有操控市价之势。而那些单打独斗或规模弱小的面粉厂无力屯麦，只能听凭摆布，在麦收季开工，其他时间停产。利用这个“时间差”，茂新、福新从竞争者手中轻而易举地夺取面粉市场的半壁江山。

如此种种，“兵船”牌声誉日隆，成为国产面粉品牌的佼佼者。与此同时，本土面粉厂纷纷使用英美机器，极大提高生产能力，拉低市场价格，对洋面粉倾销形成正面阻击，迫使进口量逐步下滑。

随着 1913 年的结束，民族工业发展的黄金时代随之到来，面粉业毫无疑问地走在前面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“面粉大王”崛起

1914 年 7 月末，奥匈帝国、塞尔维亚燃起第一次世界大战，德、英、法等欧洲强国先后卷入厮杀，无暇顾及各自在远东及太平洋地区的利益，饱受压迫的中国民族工业获得难得的喘息机会。

第一次世界大战开始后，欧洲大陆一片火海，各交战国旋即转入战时经济。特殊时期，一切为战争服务，农民、工人应征入伍，导致生产力锐减，土地荒芜、粮食减产、食品紧缺，各国自顾不暇，无力向外海出口食品。战争旷日持久，为解决军民之需，不得不向海外采购物资，面粉是采购大头之一。

见此情景，日本三井、三菱等商行趁机向欧洲各国倾销面粉，它们到上海采购，不论品牌、质量，一律兼收。中国面粉工业由此进入空前发展的“黄金时代”，不但畅销国内，并且远销欧洲，中国一改往日忍气吞声局面，由入超（逆差）变为出超（顺差），摇身一变，成为面粉出口大国。

任何面粉厂老板都不想错过这轮发展时机，想方设法增大产量。想想看，只要生产，就有市场；只要机器开工，便意味着滚滚不断的财源。荣氏兄弟自然不甘人后，开始酝酿让事业更上一层楼的策略。

9 月 23 日，荣宗敬 32 岁生日，荣德生从无锡赶到上海参加生日宴会。晚宴结束，兄弟二人趁兴夜游，不知不觉走到鸿升码头，故地重游，钱庄已闭，思绪翻滚，不免感慨万千。

望着滚滚而去的江水，荣宗敬突然说：“你还记得小时候滚雪球的事吗？”他好像在自言自语，也好像在发问，还不等荣德生说话，便接着说道：“捏个雪团，滚上雪，慢慢推，然后猛踢一脚，雪球飞奔向前，越滚越大。”记忆闸门在这个特殊的夜晚被忽然唤醒，只是荣德生不解大哥为何重提旧事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

显然不是单纯的回忆。荣宗敬又说："办厂与滚雪球不是一个道理吗？采取'驴打滚'的办法，在推进中不断发展，这样，别人尚在彷徨，我已发展壮大。"沉默片刻后他又发愿："从现在起，工厂不管好坏，只要有人卖，我就要买。"荣德生不禁恍然。然而，资金从何处来呢？

荣宗敬早有计议，通过三个途径筹集资金：首先，少发股息、不分红利，将工厂盈余转为建设资金。福新建厂时约定三年不发红利，为租用中兴、筹建福新二厂提供了资金；其次，建立职工储蓄所，吸收闲散资金；[①]第三，投资钱庄、银行，以股东的身份便利调动更大规模的资金。

至于扩张方式，不外乎收购或租办老厂，因为急于出手，这些工厂大多降价以求。以较低的成本使用现成工厂，可免除一系列建厂开支，降低经营风险，这对急于扩大规模的荣氏企业来说再合适不过。

1914 年，荣宗敬在上海光复路一带购买 400 多亩土地，开始筹备福新三厂，筹建资金全部来自福新一厂盈余。期间，中兴面粉厂租约到期，原主愿意出让，荣宗敬有意接手，遂从福新二厂提银 12 万两，全盘收购，后添置新机，建造成福新四厂，与福新二厂毗邻而居。

福新三厂筹建用了一年多，1916 年才建成，通过茂生洋行采购美国爱立斯生产的最新式粉机，由 3 部 370 匹马达驱动，日夜出面粉 4500 袋。至此，福新旗下有 4 家工厂，上海"福新系"悄然成形。

与此同时，无锡茂新也形成系列。1916 年，茂新以每年 2 万元的价格租下拥有 10 部钢磨的惠元面粉厂，租期两年。次年期满，原主无意收回，荣德生出

---

① 傅国涌在《大商人》一书中介绍：1927 年，荣氏企业发出《劝告同仁储蓄宣言》，筹集 100 万银元作为基金，自办"同仁储蓄部"，吸收职工和外界存款，充分运用生息资本。储蓄部采取定期储蓄、定期复利储蓄、定期取息储蓄、零存定期储蓄、零存整取，以及通知储蓄存款、活期储蓄存款、礼券储蓄存款、活期流通存券等存款形式。到 1928 年，在南京、汉口、无锡、济南等地共设立了 37 个分部。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资 16 万收购，添置 11 部美制新机，改造为茂新二厂，日产能从 1700 袋提高到 6000 袋。当年，茂新一厂、二厂实现盈余 16.8 万。随后，荣德生先后租用无锡泰隆面粉厂和宝新面粉厂，并为茂新一厂扩充美制钢磨 12 部，日产能提升到 8000 袋，资本额升至 60 万元。无锡 5 家面粉厂，荣氏实际控制了其中 4 家。

从 1914 年到 1918 年，经过“一战”洗礼，荣氏面粉事业获得脱胎换骨的飞跃。日产能从 13900 袋提升至 42000 袋，虽然如此，产品仍旧供不应求，售价随之提高，年均盈利率达 180％。

随着资本壮大，荣氏开始向外埠进军。1919 年，荣氏考察九省通衢的武汉市，发现此地只有 4 家面粉厂，产品质量不敢恭维，认为在此“设厂改良，营业必佳”，于是集资 30 万元，买地建厂，筹备福新五厂。该厂两年后投产，钢磨 22 部，每日夜出粉 6000 袋，于武汉三镇独领风骚。

1919 年秋，福新五厂开工之际，荣德生在茂新二厂旁建成专磨苞米粉的茂新三厂，随后到济南筹建茂新四厂。荣德生购入 12 部美制磨粉机，一部最新式 350 匹煤气引擎，招聘职工 24 名，一年后正式投产，日出面粉 3000 袋，比济南本地 3 家面粉厂的总和还要多。

恰逢“五四运动”掀起抵制日货、提倡国货高潮，群情激昂之下，荣氏面粉大受欢迎，带来滚滚财源。“兵船”面粉为荣氏兄弟赢得“面粉大王”美誉，使其成为业内领军人物。

长期以来，日本人在上海开设面粉取引所(交易所)，经营面粉、小麦的期货交易，控制了上海市场的原料和成品价格。五四运动之后，荣宗敬巧妙地利用政治局势，四处联络同业人士，自行组建交易所，以图摆脱日本人控制。“面粉大王”摇旗呐喊，一呼百应，很快募集到 50 万元。

1920 年 1 月 11 日，中国机制面粉上海贸易所成立，荣宗敬众望所归当选为理事，掀起争夺面粉产业主导权的序幕；而另一方面，荣氏棉纱事业几经波折，亦终于柳暗花明。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

撤股与创业

荣宗敬和荣德生是抱着同样理念和信心去经营振新纱厂的。他们不乏天真地认为，添机改造、扩大规模，纱厂定会取得面粉事业一样的胜利。尽管那时荣氏面粉事业才初露峥嵘，但他们已在梦想宏大图景了。

复制成功向来简单易行。从外在环境看，“一战”爆发后面粉业的情形也出现在棉纱业，荣氏兄弟意气风发地制订了棉纺工业发展计划，决意将振新纱厂的产能提高几个台阶。然而，作为管理者的他们太过单纯，忽略了“产权掣肘”，毫无意外地遭到保守的董事会的否决。

1914 年的一天，振新纱厂召开董事会，荣德生第一次提出那个发展计划：增机扩建，发展 4 家工厂，无锡振新一厂、二厂设在上海，三厂设在南京，四厂设在郑州，纱锭数量随设厂数相应提高，由 3 万增加到 30 万。荣德生刚说完，董事会就炸开了锅，股东们几乎一边倒地反对他。

反对者毫不避讳地指出自己唯一目的就是赚钱，如果按照荣德生的方案，将嬴利滚动投入建新厂，永远无法分到现钱。这些人并非全是鼠目寸光之辈，有些身兼洋买办等职，只是在风雨飘摇的时代缺乏安全感，所愿无非人财两全，都是抱着赚快钱的心理投资，所以会联合反对荣德生。

大股东荣瑞馨也不站在同族这边。他在橡皮风潮中损失惨重，还未缓过来，债主接二连三上门，让他思忖生财之路。由于丢了买办职务，荣瑞馨急需用钱，于是产生了独揽振新大权的念头。

生意场上没有永远的朋友，也没有永远的敌人，只有永远的利益。当初荣瑞馨出面邀请荣氏兄弟掌管振新，如今，他又开始寻找借口罢黜两人。并且，他很快找到一个貌似正当的理由。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1914 年秋天，关于发展计划的纷争上升为诉讼。荣瑞馨认为时机成熟，以账目不清为由要求查账，并在暗中联络其余股东，要求将振新盈余以现金形式发放红利。协调无果，荣氏兄弟认为留在振新于人于己都是折磨，决意退出，重新创业。年底在无锡商会的见证下，振新拆股，荣氏兄弟用振新股份与荣瑞馨所持茂新股份互换，最后尚余 3 万余元留在振新，以示不忘创业之情。

荣宗敬发愿："我能多买一只锭子，就多得了一支枪。总应在 50 岁时有 50 万纱锭，60 岁时有 60 万，70 岁时有 70 万，80 岁时达到 80 万。"在他心中，此乃进军纺织业的宣言。

荣氏兄弟撤股出来时已到年底，国内棉纱市场正处于变革前夜。因战事牵连，交战国由生产过剩转入生产不足，纺织品紧缺，致使价格急速攀高。一夜之间，由倾销转为进口，曾经在中国市场铺天盖地的洋纱、洋布转眼间消失无影。突如其来的改变让中国棉纱界一派鼓舞，各家工厂加紧扩张步伐，争抢洋人留下的市场空白。因供小于求，棉纱厂获利倍增，社会上流传"一件棉纱赚一只元宝"的说法，虽有夸张成分，亦可见此项事业诱惑力之大。

转过年来，面粉厂筹建有条不紊，荣氏兄弟开始把更多精力投放到纺织业。荣德生笃信风水，反复查阅典籍，希望为新工厂寻找一个上佳位置。一天，他从《杨公堪舆记》上读到这样一句话——"吴淞九曲出明堂"，大意是说吴淞江经过九道转弯，将有一块风水宝地。荣德生按图索骥，果然在周家桥发现吴淞江第九道转弯，于是笃定地认为，此处便是理想的建厂之所。

当时的周家桥还是一片人迹罕至的荒芜之地，甚至连一条像样的道路都没有，每到雨天泥泞不堪。地价固然便宜，荣氏却不愿亲自建造厂房，几经考察，发现唯一勉强可以充作厂舍的只有一处破落的产地。这是一位意大利地产商的产业，占地 24 亩，被分成两块，一部分被租用来做织呢厂，另一部分是轧油厂，可惜两家工厂经营都不好，有意撤出。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不久,意大利商人开价41000两,挂牌出售这块产地。荣氏兄弟详细考察,认为该地块物超所值,厂房、机械等资产可以继续使用,建筑物也比较牢固,于是筹资将其买下,开始打造自家的纺织厂。

荣氏从振新纱厂得来一个教训:稳定的组织结构是正常经营的保障,必须在企业拥有绝对控股权才能有效开展工作,企业需要上下一心。于是,在招股时,荣氏兄弟保持55%股份,另一位朋友持股25%,其余20%为散户所持,这些人大多是荣氏老部下,对兄弟二人有信心。他们集资30万(实到21万,其余9万陆续补足),荣氏根据每位股东能力,为其安排特定职务,由于涉及自身利益,所以每个人都力求节俭、杜绝浪费、精诚建厂。

1915年10月,当36台英国进口纱机开始转动起来的时候,历时5个月的筹建工作宣告结束。荣宗敬、荣德生为该厂定名"上海申新纺织厂",即申新一厂,作为其棉纱事业的新起点。

申新的组织形式别具一格,与多数企业采取的股份制公司形式不同,它采用了股份无限公司的形式。企业不设董事会,股东会亦无大权,经理总掌大局,对企业全权负责,甚至拥有不经股东会改组企业的权力。此外,为保证股权结构稳定,股东股份只能在内部流通,公司章程规定,"股东非经其他股东全体允许,不得以自己股份之全数或若干转让给其他人"。

辩证地看,管理者缺乏约束,容易独断专行,但结合当时实情,却能有效避开繁琐的讨论程序,当机立断,不至于错过市场机遇。而且,以荣氏能力,大可赢得股东信任。

这种组织结构的优势很快显现。申新开工仅两个月,1915年底即实现2万元盈余。企业利润节节攀高,到1916年利润达11万元,1917年达40万元,1918年为80万元,1919年达到100万元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

申新纱厂成就“棉纱大王”

申新纱厂旗开得胜，鼓舞了荣氏增建新厂的愿望。1917 年，兄弟二人意欲在无锡茂新面粉厂附近建造纺织厂，厂址迟迟未定之际，听闻上海恒昌源纱厂盘让出售，无论从成本、时间、效率等角度考虑，现成纱厂的诱惑大大高于自建工厂，于是荣氏兄弟紧急赶往上海探察。

恒昌源原是日本棉花株式会社在 1907 年建造的九成纱厂，曾名日信纱厂，1916 年终止营业，被祝兰舫买下，更名恒昌源。祝兰舫财大气粗，但经营能力一般，纱厂在他手里并未摆脱窘境，于是挂牌沽售。

因自己是茂新股东，祝兰舫自然乐于卖给荣氏兄弟。但考察完这座占地 27 亩的纺织厂后，荣德生心生退意，他认为“仅地好无益，制造尚不如地偏而机新，立时可造，自成一局，在锡为佳”。而荣宗敬观点相反，认为厂址位置优越，从长远计，日后必有发展便利。最后，荣宗敬说服荣德生，以 40 万元买下恒昌源，改造后更名申新二厂，于 1919 年 3 月正式投产。

两个月后，“五四运动”爆发，抵制洋货运动风起云涌，纺织业获得空前的市场契机。耐人寻味的是，在荣氏兄弟经营之下，恒昌源生产起色，迅速占据日纱消退后的市场空白。日资建造的纱厂为华商收购，并成为阻击日纱的主角，这在中国商业史上恐怕是破天荒的纪录。

随后，荣氏赶回无锡，在振新纱厂旁觅得土地，筹备申新三厂。不料，振新纱厂老板荣瑞馨横加阻挠。

荣瑞馨与荣氏兄弟虽有不快，但并无深仇大恨，此番阻挠，是害怕申新三厂抢走了自家生意。荣瑞馨对荣氏兄弟的经营能力心知肚明，申新纱厂生意红火，若在振新旁建厂，岂不是公然竞争？于是，荣瑞馨召集一帮农民，在申新厂

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地建造五洞桥，令建厂无法进行。无奈之下，荣德生疏通关系，让官方出面下令禁止，名正言顺地筹建申新三厂，荣瑞馨只得作罢。

此地块横跨无锡梁清溪河，东岸规划为生产区，建造纱厂、布厂，西岸作为办公区及生活区，建造公事房、职员宿舍及发电、轧花、修机部门，两岸以桥相通。建厂期间，荣氏兄弟前往湖北汉口，投资 150 余万元，筹建申新四厂。1922 年 3 月，申新三厂、四厂同时开工生产。

筹建申新新厂期间，荣宗敬召集华商纱厂联合会同仁，积极筹建纱布交易所。当时棉纱期货交易被日商控制，荣宗敬建议，各厂绝不从日商取引所采购棉花，凡在取引所买卖棉纱的商号或掮客，一律断绝往来，并在报上刊登说明。各纱厂早对日本人恨之入骨，如今有荣宗敬带头，自然群起响应，募集 200 万元，组建纱布交易所，荣宗敬、穆藕初担任理事。

申新出品“人钟”牌棉纱质量上乘，广受欢迎，被列为纱布交易所标准样纱，也带动“人钟”牌布线销量。“人钟”牌产品畅销国内，为荣氏兄弟赢得“棉纱大王”称号。

申新各厂新创品牌，如“宝塔”、“铁锚”、“龙船”、“仙女”等。荣德生要求甚高，尽管每个品牌各有特色，但从用花、拼花、用料上，丝毫不大意。荣德生为申新三厂“好做”牌亲自配料，保证品质，“好做”刚一面世即受到市场追捧，迅速取代“人钟”，成为申新王牌产品。

衣食上坐拥半个中国

19 世纪 20 年代初的中国，“三新财团”一定是个让人眼前一亮的词汇。作为荣氏兄弟数十年打造的茂新、福新、申新系统的统称，“三新财团”雄踞面粉、棉纱两界，分别占据全国面粉、棉纱产能的 1/4 和 2/7。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然而，随着事业壮大，一个亟待解决的问题出现在眼前，即如何有效管理这些工厂。

事实上，在增建工厂过程中，荣宗敬和荣德生一直在思考这个问题，最终在1919年前后达成共识：成立一个总领机构，对“三新系统”进行统一管理，集中调拨、互通有无，以图发展。

1921年，上海江西路耸立起一座英国城堡式建筑，即茂、福、申总公司所在地“三新大厦”。作为荣氏“大本营”，这幢耗资35万元、占地2.8亩的办公大楼高三层，楼顶插公司旗帜，风光气派，在当时，恐怕只有“状元企业家”张謇在上海建造的南通大厦可与之比肩。

三新总公司实行总经理负责制，对茂新、福新、申新系统的采购、供应、销售、资金和人事进行统一管理。各厂经理每日中午到总公司开会，报告生产经营状况，领取指令，然后分头行动，通过电报、电话将指令传至上海、无锡、济南的工厂。从规模和做派上讲，颇具现代企业风范。

毫无疑问，荣宗敬担任三新总公司总经理，下设两个职能部门，一个是专营进、出货的外账房，另一个是负责银钱出纳和资金周转的银账房。此外，更下一级设有庶务、文书、会计、粉麦、花纱、五金、电气、运输等8个部门，各部设主任、副主任及办事人员和实习生若干。

三新总公司犹如一台精明机器，数百号人马围绕它运转不停，荣宗敬处于绝对核心。在三新大厦容纳上百人的会议室，这个年届50的商人端坐中央，各厂经理分列左右，轮流汇报生产经营情况。荣宗敬发号施令，俨然企业“教父”，也曾难掩意气地说：“从衣、食上讲，我拥有半个中国。”

不容忽视的是，三新总公司本身并无多少资本，只是代各厂筹措、管理资金。各厂独立预算，多余资本存放总公司，存款利息高于钱庄、银行。总公司开展存贷款、投资业务，实现资金盈虚调度。对此，荣德生在日记中记载：“盖总公司之地位，犹人体之大脑，各厂则五官百骸，其关系视后齿尤为密切，是以总

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司对于各厂无分轩轾,酌盈济虚,以冀平均发达。"

现在看来,三新总公司其实相当于现代企业中的集团公司,是企业规模发展到一定程度后的必有产物。自1902年投身实业,荣氏从资本5万元的保兴面粉厂起步,到1922年,经历20年的时间,已更是发展为资本上千万,更是近20家面粉、棉纱工厂的产业巨头,为数十万员工提供工作岗位。

在国贫民弱的时代,三新总公司的出现不禁令人眼前一亮,其代表着民族工业的最高发展水平。荣氏兄弟更是被誉为国内实业界的"骑士",他们的创业故事被日本人写入小学课本,就连一向低调的荣宗敬也认为自己的事业"几满半天下"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章 大王如蚁

荣宗敬选择了一条冒险之路——举债扩张。在和平年代，这或许能创造商业奇迹，不幸的是，战乱引发市场频繁波动，荣宗敬最终没能逃脱信用破产的厄运。

而这一次，比之前任何一次都要严重。为其赢得声誉的“申新系”面临崩溃，国民党、洋人趁机大捞渔利，宋子文甚至计划将之变为私产。荣宗敬拼劲老命，保护基业，挨到战争爆发。

运气似乎溜走了。“三新财团”在战火中毁灭大半，荣宗敬客死异乡，荣德生苦苦支撑，但人心涣散，各谋其事，荣家第二代企业家就此登场。荣鸿元、李国伟、荣尔仁、荣毅仁在辛苦奔忙之余，终于发现抵不过这个意气的时代。暂时的繁荣引人妒忌，即便实业大王，也逃不脱政治倾轧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

扩　张

现实的凝滞性常常体现为措手不及的意外，正如繁华过后难免苍凉，而顶峰也不过意味着下滑的开始。

三新总公司成立这年，恰逢棉纺业开始没落。之前数年大规模地建厂导致产能过剩，加之棉花歉收，日纱倾销，出现“棉贵纱贱”现象。小厂纷纷倒闭，规模较大者亦半死不活，如穆藕初的德大纱厂、张謇的大生纱厂均开始走下坡路。

行业不景气，“申新系”不可避免地卷入亏损漩涡，所幸荣氏资本实力雄厚，暂时免于劫难。兄弟二人正值人生巅峰，意气风发，举手投足间似乎认为自己具备挽救危局之力，跃跃欲试。

世俗所谓的危机，在少数人眼中也许是难寻的机遇。行业萧条之际，惯常做法是停产自保，荣氏则反其道而行，四处寻求收购。荣宗敬认为，中国棉纱业长期为日资所掌控，因各厂各自为战，一直仰人鼻息，而此时抄底、整合国内资源，可用最小代价实现规模扩张，增强竞争力。

一方面，收购比直接建厂成本低、效率高、时效快；另一方面，工厂亏损，业主无心恋战，只愿早日脱手即可，价格并不敏感。最重要的是，有三新总公司统一调拨，即便瞬间增添数厂，人力、资金、管理、技术等方面都不会捉襟见肘，恰好发挥总公司的集约优势。

随后，荣氏展开眼花缭乱的收购。

1925 年 4 月，荣宗敬以 65 万元的价格将破产抵押的德大纱厂盘下，改为申新五厂；两个月后，租用常州纱厂，改名申新六厂。1929 年 1 月，荣家以 170 万两收购挂牌标售的英商东方纱厂，为申新七厂；同年，荣氏在申新一厂旁建造两层厂房，为申新八厂。1931 年，收购三新纱厂，为申新九厂。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三新纱厂原是李鸿章创办的上海机器织布局，曾遭火灾，经“红顶商人”盛宣怀筹资修葺完善，在上海棉纱界名盛一时，盛宣怀失势后，该厂经营不善随即没落，最终抵押给汇丰银行。三新纱厂占地一百多亩，价值二百多万两，其厂房、机器众多，由于地皮贵、拆迁难，一直无人问津。

时间拖得越久，对三新纱厂越不利。一天，银行代表找到荣宗敬，开价 40 万两，劝其收购，首付 5 万即可。荣氏资金全部投入实业，连 5 万两现钱都无，遂向开钱庄的亲家孙直斋贷款，拿下三新纱厂。不久，厚生纱厂低价转让，荣宗敬故伎重施，贷款将其盘下，代替租办的常州纱厂，是为申新六厂。

用他人钱财办自己之事向来是荣氏所长，此番收购更将“借鸡生蛋”发挥到极致。麾下纱厂之众，与创业时不可同日而语，相比之下，振新纱厂在荣瑞馨等人手中日渐式微。收购三新之后，黄裳[①]到无锡采访荣德生，目睹“申新系”之繁盛状况，在采访后记中感喟道：“申新已经有了九厂，振新却还是振新，寂寞地困在了无锡。”

盛极而衰

从 1925 年到 1931 年的 6 年，正是棉纱业低谷徘徊时期，“申新系”却迅速壮大，新增 5 厂，扩展为 9 家，纱锭达到 52.15 万枚，布机 5000 多台，冠绝国内。而这 5 家新厂，几乎全部贷款收购。

荣宗敬尝言：“茂新、福新、申新各厂得力于：造厂力求其快，设备力求其新，开工力求其足，扩展力求其多，因之无月不添新机，无时不在运转。人弃我取，将旧变新，以一文钱做三文钱的事，薄利多做，竞胜于市场，庶必其能成功。”

---

① 黄裳，当代散文家、高级记者、文史专家、收藏家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业盈余几乎全部滚动投入，现金预留极少，当收购机会出现，必是举债进行，于是在荣氏企业规模日益壮大之时，债务越发沉重。1931 年年底，三新总公司负债 4000 万元，坊间开始传出“自不量力”、“贪多难化”的指责声。

1932 年 4 月 18 日，全国工商管理协会举行聚餐会，荣宗敬对外披露心迹，将巨亏原因归结为三点：第一，税赋沉重、成本抬高；第二，日、英产品倾销，造成市场压力；第三，工厂管理有失科学。

荣宗敬所言不虚。事实上，这三条也是棉纱业乃至整个民族工商业处境的写照。

1928 年，南京国民政府取消厘金税，按照“一物一税”原则征收特税，即同一商品缴税一次即可通行全国，不再征收其他税务，如有重复，甚至可申请退税。1931 年元月，统税署成立，对面粉、棉纱、水泥、卷烟等行业开征特税，并废除厘金税，以及由此衍生而来的货物税、铁路货捐、邮包税、落地税等各类苛捐杂税。

税务改革的出发点是堵死地方军阀财源，将征税权收归中央政府，充实国库。同时，为获得工商界认可，官员们打出“振兴工商”、“扶持实业”等口号，荣宗敬对此拍手称快，认为这将极大减轻企业负担。

然而，荣宗敬很快发现，负担非但不曾减轻，反而愈发沉重。实行一物一税制度后，每袋面粉征税一角，面粉袋另外征税。同样的事情也发生在棉纱界，各地巧立名目，加税现象层出不穷，仅 1931 年一年时间，申新就被强行抽税 1500 多万元。

荣宗敬大失所望，写信向民国政府反映，请求体恤工商业，给予减免，言辞切切。不曾想财政部部长孔祥熙竟破口大骂：“有困难，你们为什么不想法子克服？成本高了，你们为什么不让它降低？”

而另一头，日商发动倾销战，华商纱厂被迫应战，生死悬于一线，根本无暇顾及生产。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1929年,美国经济大萧条,迅速蔓延为整个西方世界的经济严冬。为转嫁危机,美、日、英等国加大出口,纷纷向中国倾销剩余产品,上海口岸每日车水马龙,外国棉纱由此源源不断地流入。

洋纱倾销加剧"棉贵纱贱",民族纺织业大受摧残。据上海商业储蓄银行调查,申新"人钟"纱,每件成本218.33元,市场价只有204元,每件亏损14.33元。棉纱业陷入"生产越多,亏损越多"的恶性循环。

时局动荡,流年不利。1931年,九一八事变之后,东北市场沦陷。1932年,在一·二八淞沪会战中,上海工商业遭受重创,其中申新7家工厂被炸,棉纱产能迅速下降。

向来不愿动笔的荣宗敬记下此间的抑郁心情:"无日不在愁城惨雾之中,花贵纱贱,不敷成本;织纱成布,布价亦仅及纱价;销路不动,存货山积。昔日市况不振之际,稍肯牺牲,犹可活动,今则纱布愈多,越无销路,乃至无可牺牲……盖自办纱厂以来,未有如今年之痛苦者也。"

在1932年的聚餐会上,荣宗敬似乎在无意间"遗漏"了"举债办厂"这一扩张模式,而那才是造成巨额亏损的本因。外在环境不过是加重了财务压力,让本已高度紧绷的资金链越发脆弱、紧张。

也许荣宗敬在内心仍保有一丝幻想,企图以"举债办厂"翻盘,毕竟他对这一模式充满信心。

一个引人深思的现象是:为何银行一而再再而三地放贷供荣氏扩张,甚至在其曝出巨额负债时,仍有银行暗中放贷。上海商业储蓄银行非但不收回贷款,还继续借钱给三新公司供其发放工资。

在常规情况下,债权人处于强势地位,债务人逢迎讨好才可能成功借债;此案恰相反,荣氏占据主导地位,银行界反而忍气吞声。更令人惊奇的是,荣宗敬似乎对此习以为常,他曾对一位金融界人士说:"你有银子,我有锭子,我的锭子不怕你的银子。"其强硬姿态可见一斑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事实上，如前文所述，或许是钱庄经历使然，荣宗敬热衷投资银行，使其作为股东得以支配更大规模资金。荣宗敬以个人名义至少投资了 7 家钱庄、2 家银行和 1 家保险公司，以公司名义投资了 3 家银行，如上海正大银行、中国国货银行等。通过不断增持，荣宗敬成为上海商业储蓄银行大股东。

如此之多的投资，使荣宗敬轻而易举晋身中国银行董事行列。有一次，荣宗敬毫不避讳地对身边人解释："他们要懂得这个道理还早呢，我搭上 1 万股，就可以用上他们 10 万、20 万的资金。"

荣氏规模之大，涉水之深，关联之广，似乎已将银行"绑架"，一道卷入"滚雪球"游戏。

长久以来，荣氏一直依靠外债扩张，对外形成惯性和依赖，倘若资金供应不及，或遇到经营困难，牵一发而动全身。若荣氏破产，银行贷款有去无回，工人失业、产业失衡、金融危机等一系列问题必随之出现。

不幸的是，"亏损雪球"越滚越大，到 1934 年，连续巨亏第四个年头时，危险降临了。

1934：申新搁浅

上海的春天总是来得格外早，这一年与往常并无二致。浮云苍苍、尘世茫茫，空气中满是潮湿气味，白虹、周璇那艳丽、暧昧的嗓音在街巷飘荡，将两年前的战争伤痛抹平，不留痕迹。

商业城市的自我修复能力就是这样令人惊叹，如潮的人流滚滚向前，转瞬间，一切旧物抛诸脑后，仿佛什么都不曾发生。纸醉金迷乃是常态，十里洋场更添热闹。然而，棉纱大王荣宗敬却整日愁眉苦脸——申新财务日益恶化，日子越发艰难了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

被损工厂复工遥遥无期，每隔几天，从无锡、汉口等地便传来停工、歇业消息，举债收购的工厂变成深不见底的黑洞，一刻不停地吞噬着现金流，荣氏不得不从中国银行、上海商业储蓄银行借贷发放工资。但是，在1934年春天，这两家银行突然终止向申新放贷，其他有业务往来的16家钱庄预感大事不妙，纷纷表示不再借钱给申新，风声日紧，人心惶惶，登门索债者络绎不绝。

此时，荣宗敬面对的申新债务高达6375.9万元，而申新全部资产不过6898万元，勉强刚够以资抵债。一夜之间，荣氏威风消失殆尽，坐在三新大厦宽敞的办公室，往常那句神气活现的"债多不愁，虱多不痒，债愈多愈风凉"的调侃话沦为坊间笑柄，荣宗敬再也张不开口。

对手自然希望申新破产，趁机瓜分庞大地盘，银行家却异常害怕。申新是国内最大纺织企业，各银行无不希望借助合作增加存款；当申新告急时，各行又提供大笔贷款，导致其自身资金周转困难，甚至影响活期存款的正常运行。一旦申新倒闭，数千万贷款付诸东流，或可引发金融灾难。此外，单单申新系统十几万人的饭碗就足以构成社会问题。因此，申新无论如何不能倒闭。

逼债最紧迫的时候，金融界大佬一直陪伴荣宗敬左右，因为怕他倒下，三新总公司无人掌舵，分崩离析，无以偿债。申新曾以厂基、机器、货物抵押，先后从上海商业储蓄银行贷款1200多万元。如此巨额资金，足以动摇该行根基，甚至掀起金融风浪，银行界自然对荣氏小心翼翼。一天，宋汉章①、陈光甫②等人陪着荣宗敬又熬过一个通宵，待天色放明才放心离去。

---

① 宋汉章，浙江余姚人，1872年生，银行家。1907年任上海大清银行经理，辛亥革命后，大清银行转为中国银行，宋汉章任上海分行经理，后升为中国银行常务董事、总经理等职。1949年新中国成立后，被推选为中国银行董事。

② 陈光甫，江苏镇江人，毕业于美国宾夕法尼亚大学，1914年创办上海商业储蓄银行，用20年时间将该行发展为中国第一大私人商业银行，被誉为"中国的摩根"、"中国最优秀的银行家"。此外，他还担任中央银行理事、中国银行常务董事、交通银行董事等职。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

荣宗敬根基终归深厚，左支右绌地支撑了下来，银行家们顿觉轻松许多。然而，他们也许高兴得太早了。

6 月底，一笔价值 500 万元的到期账单摆到荣宗敬案头。当务之急是清偿债务，但荣宗敬忽然发现，申新再无资产抵押，所有可能筹集到资金的去处几乎跑遍，无不空手而归。荣宗敬急得像热锅上的蚂蚁，银行家们也跟着犯愁，陈光甫总要陪荣宗敬商议对策直到深夜。

造成申新债务危机的一重鲜为人知的原因是，荣宗敬以及几个儿子投机洋纱失败，亏损 1200 万元，仅利息支出就超过 500 万元，大大加重申新负担。实际上荣宗敬热衷投资，失败亦早有先例。

回顾荣氏创业历程的几次危机，几乎均由荣宗敬投机引发。1910 年，荣宗敬投机橡皮股票，恰逢“橡皮风潮”，荣氏企业险些倾覆；1921 年，上海爆发“信交风潮”，荣宗敬投机失败欠下 300 万元债务，遭遇逼债风波，不得不接受苛刻条件，以申新一、二、四厂全部财产为抵押品，以高于正常水平 4 倍的年利息 1 分 1 厘半，向日本东亚银行贷款 220 万两规银①还债。

每次企业危机，荣宗敬信誉均折损大半，最终由荣德生出来收场。久而久之，给外界留下印象：荣宗敬大开大合，善创业但不善守业；荣德生低调谨慎，却是处理危机的高手。此次申新遇困，荣宗敬再遭质疑，信用几无，金融界的债主也开始对其失望，呼吁有信用者出面担保。

起初，外界认定的人选并非远在无锡的荣德生，而是与荣氏兄弟一起创办福新面粉厂的经营天才王禹卿。

王禹卿的才干在上海有目共睹，他不仅是茂新功臣，也是福新元老级股东，

---

① 规银，即规元，也称豆规银、九八规元，1933 年以前上海通行的一种记账货币，并无实银，以上海银炉所铸二七宝银折算使用。如果二七宝银重五十二两，加开水二两七钱五分，合纹银五十四两七钱五分，再行九八升算（除以 0.98），可合规元五十五两八钱二分六厘。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时任福新七厂经理兼三新总公司面粉营业部主任，是仅次于荣宗敬的实权人物，统领福新面粉系。[1] 在王禹卿与其兄王尧臣经营下，福新系在行业不景气时仍有盈余，因此，申新债主要求荣氏用面粉厂利润弥补纱厂亏空。

荣宗敬何尝不想以福新盈余救援申新，但每次都遭王氏兄弟抵制。在荣宗敬最困难的时候，每日开支无所着落，王禹卿甚至写信给中国银行、上海商业储蓄银行，声明不为申新和荣宗敬担保。得知此事，荣宗敬抱怨，说自己管不了福新。然而，债主穷追不舍，并且坚持认为，申新如需再次借债，非王禹卿出面担保不可，这让荣宗敬十分为难。

事实上，荣宗敬与王禹卿有隙已久。荣宗敬有很强的宗族意识，认为福新、茂新、申新是自己开创的家族企业，不可让与外人。王禹卿则不满荣宗敬为人高傲，热衷投机，为谋发展不惜损害股东利益。

显而易见，荣、王根本不是一路人，如果没有共同的利益，当初不可能走到一起。而这种联合的脆弱性在于，事业成功，各取所需，独撑局面后，虽不致公开决裂，但很快便分道扬镳。

重压之下，尽管极不情愿，荣宗敬却不得不遵从债主建议，向王禹卿求援，望其接任总经理一职。但因为理念不合，荣、王会晤多次，均未谈妥，经常以争吵结束，在一次会上甚至发生激烈冲突。

王禹卿推荐另一人选，即由纺织专家李升伯担任申新总经理。李升伯曾留美攻读纺织工程，回国后号召改进管理，改良棉种，推进纺织机械化，后追随张謇创业，担任大生纱厂总经理，将大生纱厂经营得风生水起。此人创办纺织专科学校，培养专业人才，在业内有很高声望。另外，李升伯之父李济深乃国民党

---

① 在"三新"财团中，王氏兄弟主要负责福新系，王禹卿之弟王尧臣为福新一厂、三厂经理，六厂副经理，七厂厂务经理。王禹卿为三新总公司面粉营业部主任，福新面粉系统的业务除了订购外麦、每月财务结算月报，实际上都由王禹卿掌握。福新系除了一厂、三厂之外，荣家都有控股权，因此王氏兄弟的角色更像小股东兼职业经理人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要员、荣丰钱庄老板，不仅政治背景硬，还是申新债权人之一，并与王禹卿交好，如果李升伯出山，对稳定申新局面有利而无害。

一天深夜，荣宗敬痛感走投无路，对申新九厂厂长吴昆生说："我做不下去了，欠政府的统税付不出，政府要来没收我几千万财产，这没有道理！我现在一点办法都没有，你去通知各厂厂长和工程师来。"

6 点左右，天色刚亮，各厂厂长、工程师陆续到齐。环顾左右，一辈子要强的荣宗敬无精打采地说："我现在已没有办法，希望你们去请李升伯出来做代总经理，你们要向他提出保证，绝对服从他。"

申新厂长、工程师们敲开李家大门，用恳求的语气对李升伯说："申新不能倒，靠它生活的有 10 万根'烟囱'，无论如何要请你出来做代总经理，把申新维持下去，荣宗敬没有办法干了。"

李升伯不紧不慢回答道："荣宗敬已同我谈过几次，我没有考虑过，譬如打仗，要靠正规军，杂牌军队是打不好的。"说完径自上楼去了，一群申新高管垂头丧气地返回三新大厦，向荣宗敬复命。听完汇报，荣宗敬幽幽地说："那么，还是叫王禹卿出来代理吧。"

事关重大，下属求情，王禹卿再难推辞，答应代理申新总经理。即便如此，荣宗敬终需抵押资产，想到无锡方面实力尚存，连夜打电话向荣德生求援。起初，荣德生认为仅凭几家茂新工厂前去救援，杯水车薪，无济于事。6 月 28 日，荣宗敬在情急之下派荣德生长子荣伟仁回无锡面谈。

荣伟仁连夜赶回荣巷老家，向父亲面陈详情，请求带上全部有价证券到上海救急，"否则有今日无明日，事业若倒，身家亦去"。荣德生一面聆听，一面喝茶，心想倘若茶壶碎裂，徒留壶把，又有何用？

当夜，荣德生致电上海银行界，通了 11 次长途电话，被告知"有物可商量"，于是决定到上海助兄长一臂之力。当时，申新债主已对荣宗敬失望之极，作起最坏打算，将最后希望寄托于荣德生身上，在三新大厦门口连夜等待消息，得知

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

荣德生愿意出手，才放心散去。

荣德生带上所有证券，乘坐凌晨4点的火车赶赴上海，3个小时后，抵达上海。上午9点多，荣德生将证券带到中国银行点交抵押，立约签字，向中国银行、上海商业储蓄银行借款500万元。随后，王禹卿签字开具支票，一切款项按票面数额向两家银行兑现，人心稍稍平复。

正当荣宗敬心弦放松之际，王禹卿突然变卦，决定辞任总经理。原来，王禹卿发现申新债务之重远超想象，担心以个人声誉担保会连累自己，拒不签发支票。荣宗敬认为王禹卿不顾大局，出尔反尔，几番争吵，险些爆发肢体冲突。奈何王禹卿主意已定，不为所动。没有王禹卿签名，银行不敢妄动，申新还剩220多万外债无力偿还，之前所签支票也陆续退回。

1934年7月4日，上海各大报纸头版无一例外地刊登出“申新搁浅”的重磅消息，震惊国内。

所谓百足之虫死而不僵，申新毕竟牵连面广，尽管债务诉讼不断，荣宗敬却有办法拖延时日。他提请司法部转达上海各法院，凡以申新为被告的案件，尽量压住，这样就不至于逼迫申新破产偿债。官员深知个中利害，居然真的按照荣宗敬所言，给司法系统下达了拖延密令。

稳住阵脚后，7月20日，荣宗敬宣布复出：“窃思敝公司范围较广，事务激笼，接替无人，万难卸责，不得已鄙人即日复职，从事整职工作，对于前欠款项，不沦抵押、信用，自当一律负责偿还。”

国有化风波

1934年夏，荣宗敬复职后立即组织“申新改进委员会”，将侄子荣伟仁推向前台，担任申新改进委员会主席，自己则坐镇幕后指挥，对申新进行治理整顿，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大有卷土重来之势。

当务之急是筹集资金。荣宗敬找到上海新闻人、《申报》总经理史量才，试图通过他向金城银行等“北四行”[①]借款，史量才与荣宗敬素有交情，当即打电话和金城银行经历协商。几天后，史量才约荣宗敬面谈，传递一个好消息和一个坏消息——“北五行”同意放款，但前提是申新改组，废除无限股份形式，撤销总经理职位，改设董事会，荣宗敬任董事长，各行推荐常务董事，共同处理日常事务。

史量才建议荣宗敬将在企业任职的儿子、女婿送到国外深造，他们在申新掌握实权，如果留任，势必影响改组。史量才对荣宗敬说：“企业如果不是公私分明，破除面情，困难就难以彻底解决。”

荣宗敬按兵不动，申新改组一事不了了之。后来，荣伟仁对外声称，荣氏在申新具有号召力，如果改组为有限公司，荣氏不能整个负责，对外信用不免减色。而史量才却认为，“荣宗敬家族观念很深，没有革除旧一套的决心，所以要求‘北五行’支援资金没有成为事实”。

随后，荣宗敬向国民党政府实业部[②]、财政部、棉业统制委员会[③]呼吁，请求救济。他历数申新发展历程，言辞切切之际，不忘强调“国计民生”，要求准予申

---

① “北四行”是盐业、金城、中南、大陆 4 家北方知名私营银行的合称，盐业银行总部在北京，金城、大陆总部在天津，中南银行总行在上海，4 家银行在 1922 年前后成立四行联合营业事务所，遂有“北五行”之称。

② 官署名。民国元年(1912)，南京临时政府始设，受大总统管辖。主官为总长，以次长为佐官，设农政、工政、商政、矿政四司。北洋政府改设农林、工商二部，分掌有关事务。民国 2 年，又合为农商部。民国 16 年，北京军政府分农商为实业、农业两部，实业部分劝业、商务、矿政三司，职权与南京临时政府时期的实业部不尽同。

③ 日伪统治期间，当局制订《棉花统买统配实施纲要》，于民国 33 年(1944)2 月公布施行，并成立国商业总会棉花统制委员会(简称棉统会)，在产棉区设棉花收买同业协会(简称协会)，规定棉商必须经棉业化会申报、棉花收买同业协会核转、棉统会登记发证，方可收购棉花，所收棉花信予中日纺织业联合组成的协会会员。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新发行500万元公司债，由政府保息。

实业部部长陈公博对此展现出超乎寻常的兴趣，他从财政部、实业部、税务署、棉统会等部门抽调人手，到申新及三新总公司进行调查。之后出具《申新纺织公司调查报告书》，认为申新组织不良、经营混乱、资不抵债云云，认定“该公司资力、人力，俱不足以经营如此大规模之工业，以致累及方面甚多。长此以往，为害甚烈”，于是决定变“救济”为“整理”。

陈公博提出三项“整理”方案：一、由政府责成申新速行清理，以6个月为限，若清理不成，再由政府派员清查；二、政府召集债权人，组织临时管理委员会，经营申新现有9个工厂，至多以6个月为限，6个月后，依整理所得结果，再定具体办法；三、在临时管理委员会经营期内，由政府供给300万元为营运资本，6个月结束，所有盈余或亏损，兼入公司债务权以内计算。

陈氏意图彰显无遗，无非是想将申新收归国有，当做升官的政治资本。他公然宣称：“今日仍以荣氏为中心，则外间已不信仰，中心无法可以维持”，“恐又蹈无组织无管理之覆辙。”

得知此事，荣宗敬气愤难当，他说：“他们想拿300万来夺去我八九千万的基业。我拼死也要同他们弄个明白。”荣宗敬致电蒋介石、孔祥熙，痛陈实业部居心不良，同时动员国民党元老出山劝解，竭力阻止申新国有化。荣氏的遭遇在商界引发共鸣，各地商会痛感失望，担心日后“则当无一厂不破产，无一厂不需要收归官有矣”，展开大规模声援，“使申新因救济而重睹兴复”。

重重压力之下，陈公博计谋未能得逞，改为“由荣氏本人大加整理”。除了耗费精力、财力，申新既未被收归国有，也没有得到政府财力支持，激起万丈喧嚣后，又回归原点。好在荣宗敬并未丧失实权，以出让申新一、二、五、八厂部分权益为代价，与中国银行、上海商业储备银行签订借款合同，依靠银团垫款开工。停工多日的申新各厂，传出久违的轰鸣声。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

申七拍卖案

然而没过多久，荣宗敬又被泼了一盆冷水。“国有化风波”刚刚消退，申新七厂就成为外资觊觎之物。

说来话长，1928 年，荣宗敬收购东方纱厂，以价值 500 万元的地契、房屋、机械等固定资产作抵押，从汇丰银行借款 200 万元，办起申新七厂。贷款周期 15 年，年息 8 厘。1933 年贷款到期，荣氏与汇丰签订押款转期临时契约书，约定 1934 年年底到期还本。不料，1934 年“申新系”动乱不已，申新七厂根本无力偿还借款，荣氏向汇丰银行请求延期，并愿意交付全部利息及押款的一部分。这已是极大优惠，但汇丰不为所动，执意要求申新赎回抵押资产。

令荣宗敬大感意外的是，汇丰明知申新无力赎回资产，竟以合同到期不赎回即有权任意处置为由，不顾中国法律程序，决定绕过法院自行拍卖申新抵押资产。坊间传言，汇丰背后有日商作祟。

荣宗敬视此为耻辱。倘若果真被日商拍得，怕将颜面尽失。他对记者说，中国实业到此地步，前途实不堪设想，自己一家损失事小，对于工人和整个实业界前途的影响事大，如果无法挽回，“不如将各厂一齐停闭，金钱、精神反少损失”。荣德生尚不致如此极端，他异常清醒地指出，申新去处，官也可，商也可，内外要分清，绝不能落入外人手中。

荣氏兄弟动用一切政治、商业关系，希望当局垂怜，垫资赎回。此外，因申新七厂曾被二次抵押，倘若拍卖，将损害中国银行、上海商业储蓄银行等债权人利益，它们联合通过报纸谴责汇丰“仅顾己利，不顾法律”，并向上海第一特区地方法院申请备案，查封申七，禁止任何私擅行为。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与此同时，荣宗敬也试图用法律武器捍卫申七权益。1935年2月，申新七厂律师发布紧急通告，宣布汇丰强行拍卖“有意侵害本厂法益，绝对不能承认”，公然表明，“无论何人买受该厂，当不能取得合法所有权”。

然而，汇丰一意孤行，似乎一切都不能阻止申七拍卖。

2月26日下午3点半，上海北京路鲁意斯摩洋行人潮如涌，水泄不通，200多人静待拍卖开始。这些人中，有外国人，也有中国人，多数人是看热闹，真正有意竞购者不多，因此报价不升反降。当拍卖员报出225万元的价格时，坐在台下的日本律师应声而起，竞得申新七厂。

这名日本律师其实只是前台代理，真正标主是日商大连汽船株式会社。荣宗敬对该厂并不陌生，它坐落在上海杨树浦路黄浦码头，东边紧邻申新七厂。该厂老板意欲扩建码头，早就对申七流露觊觎之心，如今借汇丰拍卖之机，侵吞申七厂基，达到扩张地盘的目的。

汇丰仓促拍卖本已蹊跷，勾结日商更添悬疑，激发激烈声讨、抵抗，此事上升到保卫民族产业的高度。

拍卖当晚，申七职工拆除汇丰封条，将机器全部拆除，并备好水龙头等“武器”，准备冲击前来交割的日本人。两天后，申七召开职工会议，成立纠察队以维护工厂秩序，联络报关、团体，表示“厂存与存，厂亡与亡，不惜任何牺牲”。各界闻风而动，掀起声势浩大的舆论谴责。

汇丰拍卖申七，本为弥补亏空，同时对借贷者起到“杀一儆百”的作用，与日商并无过深关联。眼见拍卖事件不断升级，国民政府甚至都出来干涉，汇丰自然不会为“捡一个芝麻而丢掉西瓜”，索性做个顺水人情，也为自己留条后路，宣布拍卖无效，将申七还款日期延至1940年年底，年息降为7厘。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

宋子文："申新这样困难，你就不用管了。"

拍卖风波过后，申新并未真正走出危机，反而因为生产困难，陷入极端危险的倒挂境地。

1935年春，荣宗敬将亏空巨大的申新二、五厂"暂行停工"，4000多名工人失业。有职工写信给陈光甫，描绘惨淡光景，"职工流离颠沛，抛妻鬻子，忍饥挨饿，以度此困苦岁月者，姑无论矣。而忍令此每厂六七百万资金所置之生产设备搁置不用，坐视其腐蚀锈坏，未免太觉暴殄天物"。趁申新危难之机，英、日纱厂"加工赶造"，大肆倾销，"以夺我厚利，而我中华民族仅有此区区之纺织工业，竟任其日趋沦亡"。申二、五厂职工呼吁采取紧急措施，及时复工，恢复生产。棉统会与财政部责成荣氏兄弟增加资本，尽早开工，否则将对两厂进行拍卖。荣氏兄弟再次陷于被动。

由于棉花减产，洋纱倾销，"棉贵纱贱"程度不断加深，不但申二、申五复工无望，其余各厂相继告危。荣氏进退维谷——多出一件纱，多亏一成，若不生产，恐永无开工之日。眼看到期债务无以偿还，兄弟二人只能奔走各方，请求宽限。所谓"病重乱投医"，荣宗敬甚至向刚刚履任中国银行董事长的宋子文求援。

宋子文并非善类，国民政府当中，觊觎荣氏家业者众，当中亦有宋氏。早先实业部部长陈公博碰了钉子，却并未扑灭宋的收纳之心。宋子文其实早就开始谋划将申新纳入怀中，但他比陈公博更擅隐藏，更懂得拿捏分寸和捉摸人心，所以才能赢得荣宗敬的青睐。

1935年6月，荣宗敬致电宋子文，请求约定时间、地点，商谈复工。他在信中言辞恳切地说，"一、二、五、八厂与上、中两行及永车庄往来，长此停工，双方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

均有损失”，恳求予以研究，早日复工。

宋子文不动声色，既不爽快答应，也不明确拒绝，只是看着荣宗敬每日到中国银行苦苦哀叹。等荣宗敬显露倦意，他便放出风声，表示“援助”之意。一天，宋子文终于同意与荣宗敬面谈，荣氏大感欣慰，兴致高昂地到中国银行赴约，不料却听到宋子文这样规劝：“申新这样困难，你不要管了，你家里每月 2000 元的开销由我负责。”既然开口，宋子文便将计划和盘托出。

按照宋氏意思，申新全部由他掌管，然后发行公债偿还旧债。他事先事无巨细地将公债分为五等：营运借款为一等，不动产抵押其次，钱庄无抵押借款居三等，第四等是个人储蓄存款，荣氏及其他股东存款为末。以上债务，按照等级依次偿还，银行可将利息从 1 分降至 5 厘。宋子文胸有成竹，甚至当面向荣宗敬表态，将任命中国银行高管霍宝树为申新总经理。

看着宋子文飞扬跋扈的神态，荣宗敬顿感失望，之前建立的希望瞬间破灭。若说陈公博假公济私，那么宋子文则是公开掠夺，荣宗敬呆立许久，说不出话来，碍于宋氏权势，不敢当面拒绝，推脱回来和荣德生计议，便写信给宋子文：“一、三、四、八等厂，因系股份公司，未经适当手续，似难一时独断。其余各厂系弟个人事业，并无股东关系，自宜酌听尊裁，不敢多持成见。”

对于宋子文的计划，荣氏一族断难容忍。荣伟仁在给姐夫李国伟的信中表达担忧：“政商合办之事，在中国从未做好，且商人无政治能力策应，必致前功尽弃。事关股东血本，生死问题，非努力理争不可。”荣宗敬致信宋子文，婉转拒绝。

宋子文并不放弃，找到陈光甫详谈，希望他站在自己这边。陈光甫心中不悦，不好当面决绝，谎称回去商议，便匆匆告别。

回到上海商业储蓄银行，陈光甫与李芸侯分析，认为替宋子文做恶人，不仅在声誉上受损，每年还要亏损，“不能接受”。陈光甫于是对李芸侯说：“我没有办法反对宋子文，你负业务上的责任。明天宋子文在他家开会，你代我出席应

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

付，他问起我，说我有病好了。”

次日下午，李芸侯与浙江兴业银行涂新六、中国银行霍宝树等人到宋家开会。席间，宋子文谈及申新一事，询问在座意见，李芸侯直接回绝。宋子文抬出陈光甫，李芸侯说：“这笔款子是我放的，所以归我负责。照这办法，我行肯定要亏本，还望宋部长大力帮助我们渡过难关。”

宋子文又以中国银行同意为由，继续施压，被李芸侯轻易化解：“或者把上海商业储蓄银行借给申新款项转给中国银行，中国银行是发行银行，问题不大。”宋子文脸色大变：“这样就不能再谈下去了。”

与此同时，申新各厂奋起反抗。无锡申新三厂股东发表联合声明称，申三股权独立，不包括在“申新系”之内，并言之凿凿地指出，上海申新各厂欠申三400万余元，申三当为申新债权人。其旨在扰乱局面，让宋子文知难而退。此外，为防备宋子文节外生枝，再出招数，申三股东重金聘请知名律师担任法律顾问，捍卫工厂权益。一时之间，宋子文不敢轻举妄动。

僵持到1936年秋天，局势突然扭转。各地棉花丰收，供应充足，收购价直线下跌；另一方面，消费市场渐趋活跃，棉纱、布价格开始上扬。持续4年之久的“棉贵纱贱”困境随之消解。

市场反映获得立竿见影的效果，申新各厂境况好转，申二、申五复工。期间，荣德生在无锡主持公益铁厂，自造机器，日产新式织布机8台，性能不差于日本、英国机器，成本却便宜一半。自产机器在申新各厂普及，渐次恢复繁忙景象。宋子文再未提及接管申新一事。

进入1937年，全国风调雨顺，申新各厂赢利日增，福新、茂新面粉产销两旺，三新财团呈现久违的兴旺之象。

正月十六，荣德生62岁生日，荣宗敬奔赴无锡，与荣德生庆生，并计议企业未来。兄弟互通消息，认为虽债务沉重，但前景看好，正应增加纱锭、添置机器、扩建新厂，力图更大发展。二人勾画企业未来宏图，言谈间，不觉已到三更，仍

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

意犹未尽。然而，数月之后，卢沟桥的炮火将一切美好想象摧毁。

国破山河在，历经劫难的荣氏企业又将面临怎样的灾难？

荣宗敬之死

在战火蔓延至上海之前，政商两界已作好最坏打算：为避免重大损失，内迁看来是不得已而为之的选择。

1937 年 8 月 10 日，国民政府行政院通过资源委员会关于拆迁沿海工厂的提案，这意味着企业内迁提上日程。11 日，上海工厂联合迁移委员会成立，开始动员上海工厂、企业，气氛骤然紧张起来。

放眼上海滩，一派忙乱景象，在政府规劝下，部分企业拆厂迁移，辗转内地。这些企业多属小厂，员工少、设备简单，纵然转移厂址，也不会动摇根基，花费也不多。而对于上规模的企业则另当别论，盘根错节的供求关系暂且不论，仅拆卸、装运数量庞大的机械设备就是一笔不菲费用，转移之后能否招到工人、站稳脚跟、打开市场，均是未知数。因此，大企业反而不急搬迁，也许是在作最后的决断，也许是在寻找第二种选择，总之，极少者付诸行动。

以规模而论，荣氏三新财团毫无疑问属于大企业集团，荣氏兄弟同样为搬迁问题而费心思量。

单以面粉厂、纺织厂计算，荣氏旗下就有 21 家工厂，其中 14 家位于上海，占 2/3 份额。此外，4 家位于无锡，其余 3 家分布在汉口、济南两地。可见，上海、无锡是荣氏企业的大本营和根据地，如果上海失守，无锡也不可久存，如何保存这两地的有生力量呢？

荣宗敬与荣德生商议认为，贸然全部搬迁，风险过大，不如无锡申新先行内迁，探明究竟后再作打算，期间，上海各厂按兵不动，趁同行迁移之际加紧生产，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

万一局势恶化，尚有租界庇护。

计议已定，无锡郊外的申新三厂做“开路先锋”，紧张地拆迁。8 月 13 日，淞沪会战打响了。

出乎意料的是，荣氏企业最先遭到的是国民党的非难，而非日军的洗劫。9 月，当装载着申新三厂第一批纱机、布机的船队行至镇江时，镇守海关的国民党军强行征收关税，船队被挡在关外。1 个月后，第二批船队抵达，再次遇阻。直至无锡沦陷，船队仍未驶出镇江城。最终结果可谓悲壮，除了 3000 担棉花辗转运往上海租界，申新三厂资产被日军洗劫一空。

此后，灾难接二连三地降临。

10 月，上海火车站附近的新仁堆栈被日军炮火击中，所存面粉和小麦全部被焚毁。12 月 12 日，茂新一厂被日军焚毁，二厂被日军占用。在历时三个月的淞沪会战中，位于周家桥的申新一厂、八厂遭日军轰炸被毁，位于杨树浦的申新五、六、七厂亦惨遭轰炸。

申八是申新装备最精良的工厂，产品可与日纱匹敌，向来被日商忌恨，被炸毁后，日本丰田纱厂纵人趁乱将 126 台英国精纺机砸碎。据申新总公司估算，申新一、八厂固定资产损失达 383 万元法币①、1900 英镑及 1961 美元，间接物资损失达 134 万元法币，两者合计超过 500 万元法币。

此外，茂新、福新所受打击亦不弱于申新，荣氏企业 2/3 被毁。

此间，荣德生避难汉口，主持外埠事务，荣宗敬将所剩不多的企业迁入公共租界，图谋再起。此时，一个名为“上海市民协会”的组织向荣宗敬发出入会邀请，该组织打着“救济难民、俾彼等得返故乡，重理旧业”旗号，其实却是被日军

① 1935 年 11 月 4 日，国民政府规定中央银行、中国银行、交通银行三家银行(后增加中国农民银行)发行的钞票为法币，取代银本位的银圆，1948 年 8 月 19 日被金圆券替代。在 1937 年，1 法币约合 0.29 美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

控制的傀儡，很是物色了一批商界知名人士。

事实上，该组织早就向荣宗敬伸过“橄榄枝”，那还是1931年的事情，不过，荣宗敬当时并不在意。7年后，在日军淫威之下，他开始将恢复企业的希望寄托在这个组织，于是痛快答应。

荣宗敬很快发现自己犯了一个重大失误。投身日军阵营者成为爱国志士眼中的汉奸、走狗，进入地下抗日分子的“暗杀黑名单”，这个看似“单纯”的经济组织也不例外。没多久，上海南市电力公司总经理陆伯鸿神秘死亡，上海杂粮业同业公会主席顾馨一遭遇恐怖袭击，他们均是“上海市民协会”头脑，一时间，该组织人人自危，荣宗敬住宅附近经常有神秘分子出没。

从本质上讲，荣宗敬只是一名商人，在大是大非面前，虽不至于犯糊涂，但他关心更多的是企业，因此当机会灵光闪现的时候，他会本能地抓住，但皮之不存，毛将焉附？荣宗敬回过味来，匆忙乘船逃往香港。

对于一个65岁的老人来说，半生事业被毁已是人生悲剧，加上恐吓、劳累，抵达香港不久荣宗敬即染病住院。1938年2月10日，这个一生要强的商人因脑溢血停止呼吸，弥留之际勉力呼喊：“申新复业！”

未来去往何处？

毫无疑问，复兴重担落到荣德生肩上。

荣德生身在汉口，却一刻未放下上海。荣宗敬去世后，荣氏企业在上海群龙无首，倘若形势不利，极有可能落于外人之手。

荣德生紧急写信安排三新总公司人事：荣鸿元、荣伟仁任经理，荣鸿三、荣尔仁为协理。荣鸿元、荣鸿三为荣宗敬之子，而荣伟任、荣尔仁是荣德生长子和次子，这样安排，既能体现长房、次房之别，又可结合个人所长，各行其是，显然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用意颇深。①

待局面稳定，1938 年 6 月，荣德生赴香港治病，尔后返上海，居幕后，静观时局。

此后三年，荣氏企业波折不断。上海、无锡申新 8 家工厂，以“合作办厂”名义被日商掌控，实际上已纳入日军的战时经济体系。而幸存公共租界的申二、申九在荣家管理下生产兴旺，获利不减，引得日商垂涎。第二次世界大战爆发后，日军寻衅滋事，绑架申九经理，企图吞并该厂，被荣德生识破。

意识到复兴三新财团尚需时日，荣德生在 1941 年建立天元实业公司，自开一局。该公司注册资本 5000 万元，分 5000 股，荣德生持 1000 股，其余股份归儿子和女婿所有，独立于三新公司②，经营进出口业务，但只在无锡设天元麻毛棉纺织厂，上海开办开源机器厂，并无多大建树。

另一方面，长房一门的荣鸿元、荣鸿三兄弟为安稳起见，做起房地产。此二人继承了父亲荣宗敬的资本运作手段，先以固定资产抵押，趁战乱地价贬值之机，大肆跑马圈地，先后开办三新银行、建造纱厂厂基和私人花园。每当购入新地块，便以此为抵押贷款购地，如此滚动发展，坐收地皮升值之利，获益之丰厚，远超面粉、棉纱事业所得，生活亦极为奢靡。

荣德生一门，长子荣伟仁最先崭露头角，却因过于劳累，英年早逝，次子荣尔仁顺理成章地脱颖而出。

1943 年，战局日益明朗，荣尔仁被派往重庆，联系国民政府，恢复三新总公司。完成这项任务后，荣尔仁随之得到三新总公司总经理之位，在名义上成为家

① 荣鸿元、荣鸿三与荣伟仁、荣尔仁一样，都是“仁字辈”，荣鸿元又名荣溥仁，荣鸿三又名荣辅仁。

② 天元实业注册资本 5000 万元，分 5000 股，每股 1 万元，荣德生持 1000 股，荣伟仁、荣尔仁各 1000 股，荣鸿仁、荣毅仁、荣研仁各 500 股，女婿李国伟、唐熊源、顾鼎吉、宋美扬、李冀曜各 100 股。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

族掌舵者。由于采取行之有效的战时策略，幸存的荣氏企业成为“印钞机”，在物资急缺的背景下为荣氏带来丰厚的利润，还清贷款之余，还有盈余发展新业。

荣尔仁踌躇满志地提出“大申新计划”，不仅振兴面粉、棉纱事业，更要将触角伸至水泥领域。不料此举招致大股东荣鸿元、姐夫李国伟等人反对。荣鸿元与宋子文相近，不甘心让荣尔仁做大，利用宋氏做靠山，极力反对荣尔仁，试图将三新总公司重收于名下。而李国伟主掌内迁企业申四，因经营有方，收复众多亏损企业，实际上已发展为独立系统，也不愿听从荣尔仁摆布。[①] 最终，由于意见难合，操作难度过大，雷声大雨点小的“大申新计划”流于破产。

表面看来，三新总公司恢复了战前声势，但不难发现，荣氏家族早已在灵魂人物荣宗敬去世后分崩离析。第二代青年才俊正当年华，互不服气，只是碍于荣德生颜面，才不致公然决裂。[②] 但是，荣家抵抗灾难的能力却因此大打折扣，甚至给了外人破门而入的便利。

备受倾轧

1946 年 4 月 25 日上午，荣德生乘专车到总公司上班，行至弄堂口时被埋伏在此的匪徒劫持。

---

① 李国伟是荣德生长婿，在汉口筹办申四、福五，后一直担任两厂经理。抗战爆发后，李国伟将两厂内迁至重庆，又在宝鸡、成都、天水等地设分厂，开办铁厂、造纸厂、毛纺厂、陶瓷厂。抗战结束时，申四、福五已发展成独立的企业群，成为荣氏企业三大系统之一。与此同时，李国伟强行注资，增大申四、福五的持股比例，冲淡荣氏股份，将其牢牢控制在手中，这也为其反对荣尔仁的“大申新计划”提供了底气。

② “大申新计划”破灭后，荣鸿元排挤荣尔仁，设法入主三新总公司，控制申新一、六、七、九厂。荣德生管辖申新二、三、五厂以及茂新一、二、三、四厂等企业。李国伟控制申四、福五系统。荣氏企业实际上分裂为三大体系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

劫匪将荣德生藏至曹家渡一处破旧的石库门内，随后向荣家开价 100 万美元，称“不达此数，不得生还”。荣家拿不出如此巨款，几经协调，减半交易。谁知半路蹊跷遭遇上海警方追查，截获 50 万美元，后经荣家陈情放还。交赎金后，荣德生安然回家。三日之后，警方即宣布破获此案。此案震惊沪上，在整个过程中上海警署形迹可疑，坊间传言乃是官匪同谋，悬疑未决。

破案后，上海警备司令部将 50 万美元中的 13 万发还荣家，其余被扣。次日，警备司令部即派人到申新公司索取“破案酬金”，荣家不得不奉上十几万美元，共费 60 万美元，荣德生气愤地说：“绑匪只要 50 万美元，现在‘破案’了，却用去了 60 万美元还不够！真不如不破案的好。”

在 20 世纪 40 年代末的上海滩，绑架案一度盛行。荣德生被劫前后，先后曾发生“钻石大王”范回春、“五金大王”唐宝昌绑架案，巨商大贾，人人自危。倘若仔细推敲，几乎每笔绑架案的背后，都隐约有官方势力作祟。可见，当时社会之混乱，商人犹如案上鱼肉，任人宰割。

荣德生安然回家后，各种威胁、勒索电话、信件纷至沓来，持续两年之久。最终，因不堪忍受高压，六子荣纪仁在 1949 年开枪自杀。荣德生晚年丧子，更添悲愤，直至被“荣鸿元事件”冲淡。

1948 年 9 月 4 日，国民政府以荣鸿元私套外汇、囤积居奇为由将其逮捕，轰动上海滩。

几个月前，荣鸿元与上海盛亨洋行签订合同，购买印度棉花 1500 包，首付定金 18 万港币，等日后产品销售后付清余款。因事出紧急，荣鸿元发信命驻港代表购买港币，不料此信被警备部查获，稽查处处长张亚民以私套外汇为名，向荣鸿元敲诈勒索，得逞后将此案搁置。

是年 8 月，蒋经国在上海开展“打虎行动”，企图整肃经济环境，挽救国民党风雨飘摇的统治。因与一桩贪污案有关，张亚民被枪决，并牵扯出荣鸿元一案，蒋经国趁机向荣家开刀。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因法币急遽贬值，国民党政府发行金圆券，强制民间用金、银、外币兑换。荣鸿元购买港币刚好撞到枪口上，“打虎队”以此为例，杀鸡儆猴，营造紧张气氛。一时间，上海滩人人自危，纷纷将所持金、银、外币兑换为金圆券。荣鸿三甚至将多年收集的各国钞票和金银币交出，兑换纸币。

众所周知，金、银币价值最稳，外币次之，每逢时局变故，纸币贬值，金、银币及外币却可保值、升值。在国民党高压统治下，百姓居然反其道而行之，目的无非保命，而当权者借整顿经济之机，用虚妄的纸币换得真金白银，实现变相敛财的目的。

为救荣鸿元，荣家人四处奔波，不惜层层贿赂，前后花费约 50 万美元，最终于 1948 年 11 月将其保释出狱。经此一案，荣鸿元心灰意冷，将资金、财产转移到香港，当年底即远赴香港。后来，荣鸿元辗转至巴西重操旧业，经营面粉、棉纱生意，在当地商界颇有名望，却从未归国。

山雨欲来风满楼，荣鸿元“私套外汇事件”昭示了国民党政府的腐朽。事后，荣德生记录下当时的社会情景：“侄之不慎，法之不法，可悲亦复可恨？天下之乱，从此始矣！”祸不单行，是年年底，荣德生三子荣伊仁因飞机失事身亡，又是一次打击。两年间，亲历绑票案和侄子入狱，在权力倾轧下，多年来的所有努力如此不堪一击，这位 73 岁的老人心中有着怎样的郁结？

世殊时异，1948 年，荣宗敬去世十年，荣氏复兴失败，未来成谜，不知漂向何方。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中　篇

国与家(1949—1989)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章 抉 择

1949年，荣氏家族和这个国家的命运均走到关键的路口。

形势日益明朗，国民政府仓皇逃往台湾，大批商人随波逐流，席卷钱财四处奔命，荣氏一族数百人迁往海外。荣毅仁幸免法院提审，但摆在前面的问题并不轻松，何去何从，迷惘渐生。

与其说重振家族事业的雄心令荣毅仁心生留意，不如说新政府的和善态度打动他。荣毅仁选择留在大陆，他年迈的父亲荣德生更是放话“决不离沪”。父子二人的这个选择在冥冥之中注定了荣氏企业的命运。此后，荣毅仁的一系列选择看似身不由己，其实都包含着明显的个人倾向。

如果说荣氏最初还有“委曲求全”之意，那么1959年主动北上到纺织工业部就职，就显示出时间对个人心态造成的微妙改变。选择政途的荣毅仁发现一条实践产业梦想的阳关大道，在半个世纪之后将国产棉纱重新打入西方市场。于是，我们知道，他本质上始终还是一名商人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

军粉霉烂案

更让荣德生揪心的是，四子荣毅仁被卷入“军粉霉烂案”，被国民党政府告上法庭，名誉折损，前途未卜。

出生于1916年的荣毅仁是荣氏后起之秀。他接受过良好的教育，21岁时从上海贵族学校圣约翰大学历史系毕业，先后在茂新面粉公司、上海合丰企业公司、大新贸易公司、三新银行历练。从小耳濡目染，荣毅仁继承了父辈的经商天赋，又因聪颖、练达，迅速从同辈中脱颖而出。

荣毅仁亲眼见证了家族事业的衰落，立志复兴荣氏基业，而时代洪流下的特殊机缘也将他推向前台。

抗战胜利后，国民党政府收复大片失地，但连年战乱，粮食空前紧张，危机重重，当务之急是恢复供应。然而，以政府名义大规模收购，一者政府人员多属外行、不懂市场，二者动静太大，可能产生不良社会效应，刺激粮价上涨。于是，国民政府粮食部建议让面粉商出面代购。

国民党高层通过了这个方案，时任行政院院长的宋子文亲自召见荣毅仁，询问意见。

时年30岁的荣毅仁彼时担任茂新二厂经理，这家工厂被日商以“合作办厂”的名义接管多年，在战乱中遭受重创，荣毅仁接手后采取贷款修机、代磨存麦、抛出栈单等措施，使之迅速恢复活力。

荣毅仁正欲趁机扩大战果，于是接受宋子文的建议，代表茂新与粮食部签订协议，以茂新名义收购小麦。因利乘便，茂新面粉公司迅速控制淮南地区麦源，并低价购入日本人遗留的大批原麦。

当其他面粉厂还在为原料发愁时，茂新二厂加速生产。在品牌效应催化

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下,“兵船”面粉迅速占据市场份额,带来滚滚财源。同时,荣毅仁还利用政府贷款,恢复重建被日军毁损的茂新一厂、三厂,“茂新系”走向复苏。在荣毅仁领导下,荣家长期不景气的面粉业呈现久违的繁荣。

荣毅仁希望将王禹卿掌控的“福新系”重新纳入荣氏轨道。重建茂新的同时,他以竞争者姿态对福新构成强大威胁,竞争中,无论麦源、资金,还是市场、销量,福新都落于下风。年老体衰的王禹卿自知无趣,主动让步,请这个初出茅庐的“毛头小子”出任福新副总经理,交出福新控制权。

恢复家族面粉事业之时,荣毅仁名誉鹊起,成为荣家第二代中的领军人物。但危机也在悄悄逼近。

不难发现,荣毅仁重振荣氏声誉,关键是有国民政府背后撑腰。年轻的荣毅仁不自觉地被卷入政商博弈,而以往的经验表明,政商交易,政治的索取性远远大于付出性,企业最终会被权力驱役。

在小麦收购过程中,荣毅仁始终极力避免利益交换,从不接受贿赂,但既要达成交易,就不可能逃脱权力掣肘。国共战争打响不久,粮食部部长谷正伦的命令便送到荣毅仁手中:将所收小麦制成面粉,每 100 斤小麦,除去杂质,出二号粉 37 斤,专供民用,出统粉 37 斤半,专供军粮。当后来小麦只剩 2 万担时,为确保军粮,国民党高层下令,将小麦全部制成统粉,每 100 斤小麦出粉 80 斤。

面粉制成后,为避人耳目,粮食部按 1∶1 比例,用洋粉与“兵船”粉交换,输送前线。

1948 年,国民党在东北战场一败涂地,党内互相推诿指责,寻找替罪羔羊。宋子文遭弹劾下台,但他毕竟根基深厚,又与蒋介石有姻亲关系,无人敢动,于是便将罪名扣到荣毅仁头上,指责他卖给政府的面粉腐烂发霉,致使前线士兵食用后拉肚子,进而导致东北战局的失败。

当年晚些时候,荣鸿元刚刚出狱,荣毅仁便被提起公诉,并且,“误党误国”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的“罪名”显然要比堂兄严重很多。

彼时，荣毅仁 6 岁的儿子荣智健已到记事年龄，整日看到父亲愁眉苦脸非常不解。直到长大成人历经磨难，荣智健才解个中情由，“那时候我父亲经营面粉厂，我们厂（出产）占到全国接近一半的面粉，那时候军队也要定军饷，就是在我们厂里边定的。那么我父亲那时候交出去的都是白面粉，但前面吃到的是什么呢？都是黑的硬馒头，就是层层扣押的。反过来再追究责任呢，就要追究到我父亲身上。这时候又要筹钱，又要去摆平这个事，又要有一笔勒索敲诈的花费”。

1949 年，国民党兵败如山倒，大后方摇摇欲坠，高层开始寻找后路，官吏们竭力搜刮民脂民膏。在这样的背景下，上海地方法院向荣毅仁提起公诉，当局趁机勒索巨额赔款，扬言如若不从，定将在首次庭审时将荣毅仁拘押。荣家被迫送上黄金 10 条、美元 5000，合计 1 万美元。

时代风云激荡，个体飘摇不定。从 1946 年到 1949 年，短短三年，荣德生绑架案、“荣鸿元事件”及如今“军粉霉烂案”，荣家先后折损数百万美元不止，钱银事小，声誉受损事大。一心复兴祖业的荣毅仁见此光景，雄心壮志备受打击，重新思索出路，而这时候，历史正在翻开新的一页。

上海解放，荣毅仁绝处逢生

荣毅仁坐困愁城之际，上海战役打响了。

1949 年 5 月 12 日，“打过长江去，解放全中国”的口号已飘荡到上海外郊。步步胜利的人民解放军第三野战军对上海形成包围之势，20 万国民党守军负隅顽抗。大战在即，这座工业城市面临空前灾难。

但攻方并不想对上海造成破坏，高层指示尽量保存电力、工厂、交通等设

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

施，总指挥陈毅将之形容为“瓷器店里打老鼠”。于是改用宣传攻势，在地下党配合下，从内部瓦解，将守方主力调出市区，再予打击。仅半个月时间，上海即宣告解放，基础设施基本完好无缺。

按原计划，5 月 25 日是庭审荣毅仁之日。而 4 月 23 日，南京即被解放，解放军占领总统府，国民党高层退守台湾。大敌当前，国民党余部人心惶惶，均在寻找后路，反而放过荣毅仁一马。两天后，5 月 27 日，当上海解放的消息在广播中反复播放时，荣毅仁意识到灾难过去了。

然而，他并未放松警惕。新的难题出现了——究竟留守上海，还是像其他亲族那样远走高飞？

饱经动荡的商人们对战乱异常反感，本能地排斥动乱，但当战争接近尾声时，他们居然在和平面前退缩了。长期宣传形成的固有印象让他们对新政权充满警惕，很多人明白，资本家的身份将在日后带来难以想象的困难。与其留在大陆，不如远赴他乡，保全性命于乱世。

早在 1948 年前后，随着国内战争的日益明朗，上海商业界部分未雨绸缪的企业家便开始寻找出路。

风气激荡，1949 年，李国伟采取“拆、抽、截”计划，步步为营，将申四资产转移至香港，并向英国当局注册九龙纺织工业有限公司[①]。同年 2 月，荣鸿元将国内资产转让他人，到香港开设大元纱厂。荣尔仁先与宋子文在广州组建第二纺织厂，后亦出走。荣氏亲族大多选择香港为中转站，随后迁至海外，如荣研仁经香港转到泰国，同时带走大量资产。据不完全统计，荣氏一族裹挟至海外的

① 九龙纺织工业有限公司即为申四在香港注册的股份公司。英国当局规定，新公司注册需股东在户，注册后方可生产经营。为此，李国伟假托英商信昌洋行为大股东，自己担任董事长，但公司成立不久，李国伟即丧失管理权，最后落得“鸡飞蛋打”的下场。苦心经营的企业被白白葬送，李国伟有苦难言，失望之余返回大陆悉心经营余存各厂，并积极接受公私合营改造。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

棉纱、棉布、黄金及各种外币，总价值不低于人民币1580万元。

以荣氏企业规模之大，足以影响一国之经济正常运行。荣氏大量出走，极大削弱了内地的经济力量，同时对存留企业构成重大打击，由于资金困难，很多工厂陷入财务困境，开工不足。

而这些散布世界各地的荣氏子孙各安天命，挣扎日久，大多事业有成，成为当地的商贾名流。犹如一条大河分流为若干道支流，荣氏一门从无锡、上海发源，将祖先经商哲学带至全球各地，散播开花，最终形成汪洋之势。所以，留下者固然可叹，出走者未必无憾。

官司羁绊，荣毅仁对国民党政府失望之极，但对未来局势，他同样没有十足把握。解放军进城前夜，荣毅仁下令全家人都睡楼下，因为怕中流弹起火，他则在客厅坐了一夜，耳听得枪炮齐鸣。

第二天清晨6点，公司一个厂长前来报告消息，荣毅仁得知“解放军都睡在马路上，走路没事”。疑惑之际，荣毅仁决定亲自上街看看。他开车出来，驶上马路，“只见解放军官兵果然都露宿街头”。

一路行至成都路浦东大厦时，荣毅仁被一名解放军拦住——“前面敌人还没清除，不安全”。那一刻，荣毅仁忽然心生触动，联想到欺压百姓、压榨商人、勒索钱财的国民党军队，不禁感慨，“一个天上，一个地下”。于是，留下来的信念开始占据上风，不久便将送到香港的妻儿接回上海。

荣德生：“我非但决不离沪，且决不离乡。”

如果说撤沪赴港是荣家人眼中的大势所趋，那么在熙熙攘攘的声音中，荣毅仁至少能从父亲那里得到安慰和支持。已经74岁的荣德生不打算出走，况且，他也没有年轻人那样的旺盛精力了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

终其一生，荣德生都未出国，尽管不乏借道香港的经历，但他早已识破人事艰辛，看透事业成败，胸襟更添一丝豁达。荣德生生性淡泊，对他来说，无锡乡下的田园瓦舍胜过香港的钟鸣鼎食，上海工厂的机器轰鸣不输于海外环佩叮当。与其流亡国外，不如终老故土。退一步讲，即便在海外老有所成，脱离家国民族概念，便如无根之萍，终究杳然不知所踪。

因此，当子侄辈纷纷劝他外迁时，荣德生态度决然地说："我非但决不离沪，且决不离乡，希望大家也万勿离国他住。"不过，倘若因此就认为荣德生对共产党信任有加也许并不符实，他之所以留下，更多的是对故园的眷恋而非其他，甚至在某种程度上还抱有起码的谨慎，所以他才派人去窥探究竟。

当派去解放区刺探虚实的协理钱仲汗向荣德生转述见闻，转达"保护民族工商业，务必留下，参加建设新中国"时，荣德生高呼："好！好！这是再好也没有的了。"随即，荣德生召集在无锡的子孙及企业领导，郑重宣布："决不迁厂，决不转移资金，决不离开无锡。"

荣德生一席话给尚未迁走的三新公司下了一味"定心丸"，多数人开始安稳下来，看到荣氏未走，无锡城的富商巨贾也不着急。然而总有一两个人自作主张。申三经理、荣德生五女婿唐熊源趁其去上海的时候私自拆下机器，准备运往台北。荣德生闻讯赶来制止，在码头上下令将发往台湾、香港等地的物资"一律运回上海"，他反问道："生平未尝为非作恶，焉用逃往国外？"

多年后，荣毅仁回忆这段往事说："我的父亲德生先生坚决不走的原因很多。第一，他从未曾出过国；第二，他不愿抛开他自己手创的事业；第三，抗战胜利后，被绑过票，知道是国民党的人在搞他；第四，他对国民党政府在抗日战争结束以后的一些措施，感到不满。"荣毅仁的言外之意，荣德生对新政权抱一丝好感，至于能否满意，尚需时日检验。

机会很快到来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马上做好准备，迅速复工

在父亲的鼓励和支持下，荣毅仁决定坚守上海，正当思忖下一步作何打算时，接到参加上海产业人士座谈会的通知。

此时，作为全国经济“晴雨表”的上海经济正面临瘫痪，而以彼时国内形势，稳定局面需靠“两白一黑”，即面粉、棉纱和煤炭，荣氏独占二元。况且，以荣家在国内工商界的地位，足以表率行范。所以，新政府欲稳定经济，延请荣毅仁出山，便成关键一步棋路。

反观荣家，情形亦不容乐观。企业大批外迁后，本已削弱生产能力，更兼带走大量流动资金和原材料，以至于“巧妇难为无米之炊”。对于荣毅仁来说，刚好可以利用这个机会探明政府态度。

1949 年 6 月 2 日下午，荣毅仁的轿车驶向上海外滩的中国银行大楼，会同刘靖基、盛丕华、郭棣活、萧严芳、胡厥文、侯德榜、刘念义、刘念智等一帮上海实业界人士，一同走进四楼会议室，上海市市长陈毅正在那里虚位以待。

这次会议其实只是一次见面会，形式大于内容，由上海市副市长潘汉年主持，旨在提供了解、沟通平台。本着“宁肯多一个，也不要漏掉一个该邀请的人”的原则，上海市政府将这些旧时的资本家悉数请来。坐定后，陈毅操着四川话坦言道：“我知道，你们对共产党是怕的，其实没什么可怕。你们看我们今天到会的几位同志，大概不像是青面獠牙、杀人放火之徒吧。”①

会上，陈毅开诚布公地阐释党的政策，并表示，工商界安心复业，把工厂开起来、商店开起来，有什么困难可以找党、找政府，党和政府说话是算数的。荣

① 引自《人物》杂志 2009 年第 6 期《荣氏，一个百年家族的背影》一文。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

毅仁听了心想,“这个政策好”。

座谈会持续了3个多小时,结束时陈毅爽朗地说:“今后你们有什么问题,可以随时与我们约谈。”这些平日受尽国民党官员压榨的商人第一次产生一种平等相处的感觉,在国民党政府的宣传中,共产党另有一副面貌,直到亲眼看到共产党官员,他们脑海中的模糊形象才丰满、生动起来。①

这无疑是个不错的开端。尽管对政府能解决什么困难将信将疑,但荣毅仁认为,不开工总归不行,不如先开工,遇到问题再说。一回到公司,他就对焦急等候的经理们说:“蛮好,蛮好！马上做好准备,迅速复工。”②

商 人 见 官

座谈会圆满结束,为接下来的交往奠定了基础。几天后,潘汉年邀请荣毅仁、刘靖基和盛丕华在一所大庄园里进行非正式会晤,谈话内容从市场行情、经济大势到个人家世、兴趣爱好,气氛融洽。

作为礼貌,荣毅仁回请陈毅和潘汉年到家中共进晚餐。几番会面,增进了双方了解,荣毅仁心头的疑云亦冰消云散。

荣家子弟多赴海外,唯荣毅仁年轻力壮且擅长经营,自然而然地承担起掌管家族事业的重任。此时的福新、茂新、申新公司正处于低谷,因资金困难、开工不足、市场萎缩,实力大不如前。敏感时期,“三新系”内劳资纠纷时有发生,荣毅仁只身应对,承担着巨大压力。

---

① 1991年,荣毅仁在《陈毅市长给我的第一印象》一文中首次回顾那次会面在内心产生的涟漪:“42年前的一次会议至今历历在目,当时陈毅市长给了我一个终生难忘的第一印象,他是一位普通士兵式的司令员,一位深切了解群众的领导,一位富有人情味的共产党员。”

② 引自《人物》杂志2009年第6期《荣氏,一个百年家族的背影》一文。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新中国成立后，工人与商人的地位发生翻天覆地的变化。工人翻身当家做主，资本家成为高危人群，战战兢兢，如履薄冰，生怕触碰政策红线。适逢政权更迭，经济不稳，劳资纠纷难以避免。关键时刻，上海市政府显示出难得的宽容，不仅体恤民情，对困难商户网开一面，甚至不吝帮助。

1949年年底，临近春节，国民党飞机轰炸上海，导致工厂停工，秩序混乱。"三新系"财务困难，发不出工资，工人意见很大，申新六厂一群性情冲动的青年工人径直闯入荣宅，堵在客厅，言辞激烈，大有"不拿到工资不出荣家门"之势。潘汉年得知此事，安排荣毅仁在上海大厦暂住，让上海市总工会出面进行协调，帮申六申请贷款发放工资，促使事态平息。

这件事对荣毅仁触动极大，如果换做国民党的官员，不仅不会调解，甚至可能趁乱索取私利。从"经历和背景有很大差别的"潘汉年身上，荣毅仁看到"坦诚"和"相通"，很快便引为知己。

第二年春天，全国税务工作会议在北京召开，荣毅仁作为工商界代表参加。会上，荣毅仁对改进税收工作、调整税率等问题直陈意见，讲得兴起时，有位干部打断他："你讲得太多了。"荣毅仁不解："是你们请我来的，不让我讲话我可以一声不响。"气氛骤然凝固。主持会议的财政部部长薄一波圆场，"我们邀请工商界来提意见，不让他们讲话是不对的"，又劝荣毅仁火气不要太大。

后来，荣毅仁从上海税务局局长那里得知，当晚党内专门对他白天的发言召开会议，展开讨论和批评，许多人都没睡好觉。听闻此言，荣毅仁既不安又感激，还有一丝欣慰，庆幸当初选择留下是明智之举。从此，荣毅仁参加政治活动、建言献策的积极性大大提高。

一个多月后，荣毅仁作为民主人士再上北京，参加全国政协一届二次会议。会前，毛泽东在中南海熙年堂设宴，款待列席会议的工商界代表。当晚，毛泽东、周恩来、陈毅等早在门前迎候。代表们如约而至，周恩来一一向毛泽东介绍，介绍到荣毅仁时，毛泽东握住荣毅仁的手说："荣先生，你是大资本家呀！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

欢迎你。”周恩来在一旁打趣：“他是中国民族资本家中的‘少壮派’。”

宴会上，荣毅仁与周恩来同桌，并见到刘少奇、朱德等领导人，相谈甚欢。荣毅仁尤其对毛泽东所讲“谁为人民做了好事，人民是不会忘记他的”印象深刻，决心有所行动。

与荣毅仁一同赴会的永安纺织公司经理郭棣活亦深受鼓舞，返回上海后即函告身在美国的伯父郭乐[①]：“此次在京获见政府各首长，印象甚好……相信人民政府之施政对于我国工商业将有改革，可能在短时期大有进步，前途乐观。”当然，“短期的进步”离不开荣氏、郭氏的配合。

完全守法户

一个检验实际效果的机会很快出现了。

新中国成立后，国家经济困难，政府通过发行公债筹措建设资金，各省市均有认购指标。作为“经济龙头”的上海任务尤其繁重，不仅公债配额庞大，背后还有无数双眼睛盯着，上海市政府面临巨大压力。不过，上海工商业发达，居民富庶，倘若说服富户出资购买公债，倒并不难完成任务。

郭棣活与荣毅仁回沪不久，正碰上上海市政府动员工商界人士到中国银行大楼认购政府公债，两人积极参与。荣毅仁当场认购 650 万份债券，以致交钱时拿不出足够的资金。陈毅市长闻讯赶来询问原因，荣毅仁说：“我荣毅仁不认购多一些，别人还会认购多少呢？”荣毅仁的深明大义令上海市政府方面深受

① 郭乐，永安公司创始人，著名华侨企业家。18 岁从广东香山远赴澳大利亚，在悉尼开设永安果栏，在斐吉地区自辟香蕉园。完成原始积累后，1907 年在香港创办永安百货公司，并涉足银行业，上海永安百货即为他的产业。1922 年进入纺织业，将永安纱厂打造为仅次于申新的第二大纺织企业集团，1939 年移居美国，国内产业由侄子郭棣活打理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

触动。另一方面，荣家资金虽不充裕，却异常慷慨，起到很好的表率作用。

荣毅仁投桃报李，政府亦非无动于衷。针对荣氏茂新、福新、申新资金紧张、原料不足的窘况，国家通过发放贷款、供应原料、收购产品委托加工等方式对其大力扶持，并帮助荣毅仁将上海申新各厂重新整合，促成申新纺织公司总管理处的成立，纳入统购统销①范畴。

“三新系”恢复生机的同时，国民经济中丑恶现象却与日俱增。

进入 1950 年后，大批不法分子趁秩序尚未健全浑水摸鱼，大肆行贿、偷税漏税、囤积居奇，部分干部与其沆瀣一气，共同牟取暴利，极大扰乱了正常的经济秩序。当年 10 月，抗美援朝战争爆发，国内进入战时经济状态。许多商人以次充好，大肆销售伪劣产品，因白棕绳质量不佳，曾发生一起沉船事故，11 艘船只沉没，80 名解放军牺牲，在政府高层引起极大的震怒。

为打击不法行为，将经济拉回正轨，1951 年秋，中央高层发动声势浩大的“三反”、“五反”运动②。

疾风刮到上海滩，遇到一个棘手难题：如何对 72 家工商户进行定性处理？它们刚为政府分担完公债指标，如果像其他地区那样，不详加区分便定为“违法户”，必将引发工商界不满。况且，国家正在建设之际，抗美援朝正酣，急缺人才、资本，工商户出钱出物，倘若一着不慎，将打击面扩大，伤及无辜事小，“寒了”实业界之心事大，恐将影响日后经济建设。

上海市政府制定一套方案，将这些工商户分为 6 组，每组 12 人，限期 10 天

---

① 统购统销，新中国成立初期的一项控制粮食资源的计划经济政策，即“计划收购”、“计划供应”的统称。取消农产品自由市场，对棉花、纱布、食油等物资进行计划性调配，旨在稳定物价、保障供应，20 世纪 80 年代被废除。

② “三反”、“五反”运动是 1951 年底到 1952 年 10 月，在党政机关工作人员中开展的“反贪污、反浪费、反官僚主义”和在私营工商业者中开展“反行贿、反偷税漏税、反盗骗国家财产、反偷工减料、反盗窃国家经济情报”斗争的统称。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

内坦白交代违法事实。

现实并不乐观。一份报告称："大资本家荣毅仁、吴蕴初、刘靖基、郭棣活等，三催四请仍不参加小组，坦白书亦未送民建会。荣毅仁、经叔平等并书面声明，绝对'不能'经常出席(会议)。"[①]这为运动升级提供了理由。接下来，这些"大资本家"将见识到"革命的威力"。

上海工人被发动起来，当面揭发"资本家"，许多人因不堪忍受压力而自杀。[②] 在这样的形势下，荣毅仁如坐针毡，在申新来回踱步思考对策，最终决定参加互评互助会，向组织坦白交代。

会上，荣毅仁战战兢兢地上报"违法获利款项"。起初，这个数字有"280亿"，已经令许多人感到吃惊，随后追加到"300 多亿"，到最后竟然鬼使神差地报出"2096 亿"这个天文数字，全场唏嘘不已。但荣毅仁同时强调：自己名下并无财产，只有上海麦尼路一座住宅。至于欠政府款项，只能将申新公司抵押或公私合营；如果不行，"四面逼紧，没有办法时，只好上吊"。[③]

最终，难题的突破口集中到如何为这个"最大的民族工商户"定性上。在"把荣家划到哪一类"的问题上，上海市主要领导谨慎地认为，"考虑到统战需要及经济生产等种种因素"，对部分资本家实行"保护过关"政策，据此将荣毅仁定为"基本守法户"。报告打上去，毛泽东看后认为，不必这么小气，可以再大方一点，荣氏便被划入"完全守法户"。[④] 郭棣活、刘鸿生等人

---

① 引自《南方人物周刊》2009 年 9 月刊《红色资本家是怎样锻造出来的》一文。

② 据杨奎松在《上海"五反"运动之经过》一文披露，"仅据上海从 1952 年 1 月 25 日至 4 月 1 日的统计，因运动而自杀者就达到了 876 人"。

③ 引自《南方人物周刊》2009 年 9 月刊《红色资本家是怎样锻造出来的》一文。

④ 薄一波在回忆录中记录划分荣氏企业的这段典故："我和陈毅同志反复商量过。陈毅同志说，还是定为'基本守法户'好。我同意他的意见，并报告了周总理，周总理又转报毛主席。毛主席说，何必那么小气！再大方一点，划成'完全守法户'。这个标兵一树，在上海以至全国各大城市产生了很大影响。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也在此列。

已无从考证这场风波给当时的荣毅仁造成何种震荡，但随后发生的事实表明，他的经营思路开始回归保守，变得本分、规矩和小心，甚至不惜委曲求全。也许，这不仅是形势所趋。

有了“完全守法户”这层保护膜，荣氏和郭氏安心经营，随着“三反”、“五反”运动的推进，他们被树立为“守法经营”典范，供全国工商户学习。而政府也乐于见到申新与永安如此行事。

荣德生辞世

免于诘难的荣氏家族马上迎来一场沉痛的告别。

1952 年 5 月，荣德生忽然身染紫斑病，多方医治不见好转，身体每况愈下。自感来日无多，7 月 25 日，荣德生口述遗嘱，叮嘱海内外荣氏子女，关心国家建设，为祖国出力。4 天之后，荣德生逝于无锡老宅。

荣德生埋骨舜柯山。苏南行政公署组建治丧委员会，政府悼词全面且不失煽情地概括了这位老人长达 77 年的生命轨迹：“荣德生的一生，是为开发民族工商业奋斗的一生，他是一个事业心很强的人，有和困难搏斗的精神，是一位爱国主义者，是一位民族工商业家。”

荣德生垂危之际，正值“三反”、“五反”运动的高潮，目睹种种现实，不知作何感想。唯一可以确定的是，这位一生与市场打交道的“民族工商业家”至死都未能领悟“工厂全归工人主政”的宏旨。

1952 年 8 月，荣毅仁在《先父德生公事略》中如是记录荣德生回顾一生的片段：“余从事纺织、面粉、机器等工业垂 60 年，历经帝国主义、封建势力、官僚资本主义及反动统治的压迫，艰苦奋斗，幸中国共产党领导全国人民革命胜利，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

欣获解队。目睹民族工业从恢复走向发展，再由于今年“三反’、‘五反’的胜利，工商界树立新道德，国家繁荣富强指日可待。”

半生淋漓，荣德生无疑对新政府寄予希望。但他深知年老体衰，以己之力，恐无法适应新的形势。晚年的荣德生回归田园，性情更趋恬淡，尽管顶着全国政协委员、全国工商业联合会筹备委员会委员、华东政策委员会委员、苏南行政公署副主任等头衔，却极少过问俗务，将家族事务全权交由荣毅仁打理，自己在无锡乡下安心练字、读书、养老。因此，他的去世对三新财团震动并不大，人们似乎已经习惯了荣毅仁在前台指挥，对企业实际创始人的逝世并未表现出过分留恋。

荣德生的去世标志着荣氏第一代企业家时代的彻底终结，以荣毅仁为代表的第二代企业家登上历史舞台。人们不禁要问，荣毅仁这位风华正茂的“新船长”将把“三新系”带到何方？

现实很快给出答案。

1953 年开春，在全国政协一届四次会议期间，荣毅仁和郭棣活再次受到毛泽东接见。毛泽东意味深长地对这两位“纺织大王”说：“你们两位能否在内地生个儿子？”荣毅仁和郭棣活心领神会，旋即着手准备合作。

荣、郭本欲合建一家纺织厂，但随后的形势变化促使他们改变计划，由申新、永安公司出资，与国有经济联合建厂。4 年后，总投资 3300 万元的安徽第一纺织厂建成投产，国有股比例达 25%。

公私合营浪潮之下的荣氏企业

让荣毅仁、郭棣活改变计划的事件便是公私合营。

新中国成立后，为缓解经济困难，平抑物价，政府一度采取团结、引导方针。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

随后发生的事实表明，过分放任工商业可能走向混乱，并且有悖社会制度和意识形态，私营工商企业出路成疑。

对于当时尚缺经济工作经验的人民政府来说，如何将自由市场成长起来的企业纳入计划经济轨道，接受政府统一调拨，是一件前无古人的难题。1950年，“船王”卢作孚向中共中央提出关于民生公司公私合营的具体方案，获得通过实施。此后，民生公司成为私营企业改造标本。

1953年下半年，“三反”、“五反”运动宣告结束，整顿、改造私营经济被提上日程。当年秋天，中央政府提出过渡时期总路线要求，在10年到15年甚至更长时间内，基本上完成国家工业化和对农业、手工业、资本主义工商业的社会主义改造。为加强市场管理，政府随即对粮食、棉花等关系国计民生的商品实行计划收购和计划供应。公私合营的号角已经吹响。

棉、粮系统恰是荣氏企业根本。主动改造还是静观其变？荣毅仁感到很苦闷。倘若接受公私合营，便意味着荣氏半百基业全部将改名换姓；如果拒绝，又将面临何种后果？所有人都不得而知。荣毅仁不禁在心中暗暗发问：“究竟什么是工商业者的道路呢？我们的前途如何呢？”

举棋不定之际，陈毅市长的开导传入荣毅仁耳中：“共产党眼浅皮薄，看到你那些就想搞你？贪你那些？”两番发问后，接着便是如雷贯耳的答案：“共产党气魄大得很，它要取得全世界，共产党是看到你们一批人还有用，欢迎你们来参加，这是真话。”①

1953年结束之前，申新旗下广州二厂向广州市委递交公私合营申请书。荣毅仁开始行动了。

1954年成为申新变身之年。3月18日，申新总管理处召开会议，授权总经

① 引自《南方周末》2005年11月刊《传奇荣毅仁：深邃的历史洞察力促其走向成功》一文。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理荣毅仁办理申新二、三厂合营事宜。4 月 2 日，荣毅仁在申新系统座谈会上提出争取向国家资本主义高级形式发展，并决定不日召开股东大会，商议申新系统公私合营的可能性，争取早日合营。

4 月 14 日，86 户申新股东在上海召开股东大会。许多股东担心财务没保障，表示不能理解，荣毅仁奉劝说："社会主义是大势所趋，不走也得走。只要接受改造，大家都会有饭吃、有工作，而且可以保留消费财产。"最终，会议决定由荣毅仁申请办理公私合营手续。

5 月 31 日，荣毅仁向上海市工业生产委员会和华东纺织管理局正式提出合营申请并获通过。政府派驻工作组协助申新改造，经过三个月的重组，申新集团成立，荣毅仁被任命为总经理。

另一方面，李国伟领导下的宝鸡纺织、面粉、造纸、机械厂及天水面粉厂被改组为新秦企业公司，申新四厂、福新五厂先后被改组为"公私合营汉口申新纱厂"和"公私合营汉口申新面粉厂"。

荣氏企业在荣宗敬去世 16 年之后，分崩离析，又殊途同归。而此时距荣氏创业已满半个世纪。

眼光放长远

1955 年秋，中华全国工商业联合会（简称全国工商联）在北京召开执委会议，荣毅仁应邀参加。

第一次座谈会由毛泽东亲自主持。在两个小时的会议中，毛泽东悉心阐释公私合营的重要性，他说："大家的眼光要放远一点，不要怕社会主义，要自己掌握自己的命运，不要十五只吊桶打水七上八下。要减少吊桶，增加抽水机，如果能全部改用抽水机就更好，这样才能好睡觉。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在公私合营的大背景下，这个形象而风趣的比喻无疑显得耐人寻味。接着，毛泽东又用京剧《打渔杀家》中的故事举例："萧桂英要去'杀家'，参加'革命'了，可还没有忘记关门，怕人家偷了她的坛坛罐罐。工商界人士不要这样，要把眼光放远一点。"①

尽管在1954年申请公私合营，但是在相当长时间中，荣毅仁仍显现出资本家特有的独立，对于政治也是惧怕多于敬佩，他有句名言："我赞成共产党只举一只手，如果两只手都举起来，那是投降。"

当时，毛泽东以战略家高度两次提及"眼光放远"，提纲挈领的讲话在荣毅仁心中引发阵阵涟漪。

37年后，在毛泽东忌辰，荣毅仁第一次向外界披露彼时听完讲话后的心境："毛主席的讲话勾起我对往事的回忆，我在旧社会继承父辈事业的十几年中，即便以我们当时所具有的较大的资本和较高的社会知名度，乃至与当权者的交谊，最终也未能幸免于日本侵略者造成的劫难和国民党腐败政权的压榨，别的民族工商业者还能有什么更好的出路？"②

荣毅仁从这些亲身经历认识到："资本主义道路在中国，就只能是殖民地、半殖民地道路。而这条道路对每个真正要做独立的、正直的中国人的工商业者来说都是穷途末路。因此，按我当时的心境，虽还未能真切地展望未来的社会主义社会和资本家思想改造完成后将成为什么样的蓝图，但确已树立起了听毛主席的话、跟共产党走社会主义道路就是走向光明，就大有前途的信念。"③

会议结束后，荣毅仁马不停蹄地赶回上海，向上海市人代会保证："我一定要把所得的利润，投资企业，购买公债，来支援国家的建设……我一定要把自己

① 引自《光明日报》1999年3月5日刊《"少壮派"荣毅仁带头"举起了双手"》一文。

②③ 引自王伟群著：《艰难的辉煌——中信30年之路》，中信出版社2010年版，"荣毅仁的前世今生"一节。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

改造成为自食其力的劳动者,做一个真正的同志。"

荣家的示范效应不容忽视。不久,高层领导到上海会见工商界人士,主动要求公私合营者众。

某种程度上,这与上海流行的那个"猫吃辣椒"的段子不谋而合。一位领导人问另两位领导:"怎样才能使猫吃辣椒?"一位答:"让人抓住猫,把辣椒塞进猫嘴里,然后用筷子捅下去。"另一位说:"先让猫饿三天,然后,把辣椒裹在一片肉里,如果猫非常饿的话,它会囫囵吞枣地全吞下去。"两个答案都不能让提问者感到满意,他说出自己的策略:"可以把辣椒擦在猫屁股上,当它感到火辣辣的时候,就会自己去舔掉辣椒,并为能这样做而感到兴奋不已。"

更广阔的时代背景是,1955 年之后,全国范围出现社会主义改造高潮,3000 余户私营工业主和 18 万户私营商店完成公私合营,国有成分显著上升,经营结构由个别企业公私合营进入全行业公私合营阶段。

完成公私合营的企业,股东按照"定息"享有 5 厘年息,为期 10 年,此外不再对企业行使职权,资本家变为自食其力的普通劳动者中的一员。

历史翻开新的一页。

第一号"红色资本家"

1956 年 1 月初,毛泽东到上海视察工作。抵达当天,毛泽东提出到工厂看看。上海方面选了几家有代表性的国营工厂,其中包括申新九厂,这是上海棉纺行业骨干企业,又是荣家所创。

第二天下午 4 点 40 分,毛泽东一行驱车前往申新九厂,荣毅仁等早已在门口等候。毛泽东下车后一面同荣毅仁握手,一面对他说:"你不是要我到你厂里来看看吗?我来了。"荣毅仁连忙表示欢迎。毛泽东继续说:"你是大资本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家，要带头。现在工人阶级当家做主了，老板换了。”

荣毅仁陪同毛泽东等进入工厂，连续视察了7个车间，每到一处，详细介绍。毛泽东看得很仔细，还同一位纺织女工握手、交谈，听取她对工作、生产流程的说明。结束后，毛泽东总结此行说，“要让他们(资本家)认识到做社会主义企业的经理是光荣的。荣毅仁愿意把工厂交出来，这是进步的”。

毛泽东一生，先后到上海考察数十次，申新九厂是他唯一视察过的公私合营企业。

国家领导人的肯定让荣毅仁备受鼓舞。他和上海工商界的几位实业家，现身说法，宣传政策。1956年1月20日，上海市资本主义工商业公私合营大会在中苏友好大厦召开，4000人参加。会上，荣毅仁和盛丕华代表上海私营工商业者向上海市副市长呈递资本主义工商业公私合营申请书。

一个月后，荣毅仁接受新华社记者采访。此时荣毅仁的身份不仅是“社会主义企业”申新纺织印染厂总经理，还拥有全国政协委员、全国人大代表、华东军政委员会财经委员会委员、上海市工商联副主委、民主建国会中央常委等政治光环，远远超出商人的出身背景。

谈及公私合营的意义，荣毅仁说：“对于我，失去的是我个人一些剥削所得，它比起国家第一个五年计划的投资总额是多么渺小，(而我们)得到的却是一个人人富裕、繁荣强盛的社会主义国家。”①

几乎与此同时，荣毅仁七弟，人称“红色小开”的荣鸿仁在全国工商界青年积极分子大会上发言说：“我另外两个哥哥、堂兄弟，他们为了想保牢自己的财产，在1949年前到国外去，一个哥哥办的纱厂已经宣告破产，一个堂兄在美国遭到流氓无故殴打，其他大都处在窘境之中。试想要托庇于帝国主义之下，会不遭受他们的欺压吗？过去的中国，没一个人能掌握自己的命运。”

---

① 这篇访谈登在《新华半月刊》1956年第4期。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

荣毅仁对未来有着深沉的思索，触角从家族企业经营上升到国家社会层面。萦绕在脑际的问题是：中国自进入社会主义革命时期后，工人阶级和资产阶级之间的对抗性矛盾成为主要矛盾；但是经过社会主义改造，阶级关系有了调整，这个对抗性矛盾是否可以转化成为非对抗性矛盾呢？

1956 年 6 月，当荣毅仁在全国人大一届三次会议上提出这个问题的时候，毛泽东没有当场表态，反而颇为风趣地说道："你这人倒蛮会用脑子提问题的。"第二年春天，毛泽东在《关于正确处理人民内部矛盾的问题》一文中讲道："在我国的具体条件下，这两个阶级的对抗性的矛盾如果处理得当，可以转变为非对抗性的矛盾，可以用平和的方法解决这个矛盾。"

1956 年年底，全国范围的资本主义工商业改造基本结束，中国由此进入社会主义社会。因其在这场运动中的独特作用，荣毅仁得到"红色资本家"称号。这是一个耐人琢磨的定位，似乎预示着更大的改变。

转 折

1957 年春节，已经调任国务院副总理的陈毅突然从北京赶回上海，参加即将召开的上海市党员大会。

陈毅此行带了一个重要任务。他在上海市党员大会上说："我这次回来，毛主席交给我一个特殊任务，希望我和上海的同志们能够选荣毅仁为副市长，都投他一票。"[①]众人闻言，皆吃一惊。

党员大会即为随后召开的上海市二届一次会议做准备，在这次会议上，将选出新一届领导班子成员。陈毅副总理既然如此说，意思便非常明显，当然，不

① 引自马克锋：《荣氏家族》，广州出版社 1997 年版，第 201 页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同意见者并不强求。选贤任能也不排斥推荐，只要他有足够的能力得到认同和支持。这也是政治民主的形式之一。

陈毅接着说："毛主席说了，荣氏企业是我国民族资本家中的首户，是中国在国际上唯一可以称得起财团的一家。早在新中国成立初，荣家就一直积极配合党的工作，现在又把全部的企业都拿出来和国家合营，这个不仅在国内产生了巨大影响，即便是在国际上也产生了轰动。新中国需要人才，需要可以把合营企业搞好的人才，上海要创造经验，完全可以从荣家推选出代表人物来参与市政府的领导。"说完，陈毅当即表态要投荣毅仁一票。场内有人表示不解，要求讲一讲荣毅仁的"厉害"。

陈毅向人们提及他当上海市长时的一次经历。当时新中国初建不久，一位法国商人到上海访问，点名提出要和荣毅仁谈话，他们用英语讲了许久，法国人笑逐颜开，旁人则不得其解。后来陈毅问荣毅仁谈话内容，得知法国人是询问在共产党政权下过得怎样。荣毅仁对他说，不用再担心敲诈绑票，感到一切有奔头，想为国家多做点事，宁愿把定息拿出来为国家开办工厂。

讲到这里，陈毅话锋一转，朗声问道："你们说把荣毅仁选为副市长该不该?"回答他的是热烈的掌声。

几天后，1957 年 1 月 9 日下午，上海市二届一次会议在中苏友好大厦落下帷幕。荣毅仁被选为上海市副市长，主管纺织工业。

在接受上海记者采访时，荣毅仁坦言："新中国成立后，我改变了不问政治的态度，参加了政治活动，党和人民给予了我信任和鼓励。这次选我为副市长，对我更是一种鼓舞。上届人代会议上，我曾引用过陈云副总理讲过的一句话：从一个资本家到国家的公务员，是一个很好的唯一的道路。"他又信誓旦旦地表示："我要在党和上级领导以及群众监督之下，起到一个螺丝钉的作用。"

与此同时，荣毅仁同辈中的一些先进分子也获得政府公职。李国伟已经是湖北省人民政府副主席，荣鸿仁出任上海民主青年联合会副秘书长，荣毅仁六

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

姐荣漱任则是上海市妇联执委常委。

荣毅仁走马上任,结合上海当时的产业情况,提出"发展以化纤工业为龙头的系列名牌产品"的主张。

世事无常,正当荣毅仁准备将这个雄心勃勃的计划付诸实施之际,"大跃进"运动不期而至。在"超英赶美"口号激发下,全民大炼钢铁,境况空前。上海市民甚至将客厅壁炉的铁框拆下,扔进仓促建成的小高炉。当时,应政策要求,荣毅仁脱离工作岗位,到上海郊区嘉定县下乡。目睹匪夷所思的现实,荣毅仁向上海市政府大胆建言,却如泥牛入海,不知所终。

所幸的是,"大跃进"很快终止。而刚刚迈入不惑之年的荣毅仁也即将开始一段崭新的人生。

从上海到北京

荣毅仁在副市长岗位上相安无事地工作。1959 年的一天,平静被突然到访的纺织工业部副部长张琴秋打破了。

张琴秋一见面就热情地对荣毅仁说:"新中国成立快 10 周年了,总理希望你能到北京工作,当纺织部副部长。这是你最熟悉的工作了,我们一块儿干吧。"原来,邓小平向党中央推荐了两位党外人士当部长,其中一位便是荣毅仁。而张琴秋此番前来,正是奉周总理之命邀请荣毅仁赴京。

荣毅仁已经当了两年上海市副市长,主管纺织工业,渐入正轨,但无疑纺织工业部更适合他。另一方面,国内经济建设亟需人才,荣毅仁也希望在更大的舞台上发挥个人作用,于是爽快接受。

1959 年 8 月 25 日,国务院全体会议 91 次会议通过决议,任命荣毅仁为纺织工业部副部长,同时继续兼任上海市副市长、全国工商联副主任等职。组织

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上表示，国庆节之前到京上任即可，荣毅仁却不顾南北之差，三天之后便动身北上。

到北京后，荣毅仁一家住在太平庄附近。一次，荣毅仁在北京饭店碰到周总理。欢迎之余，总理担心他不适应北方生活，特地关照“可半年在北京，半年在上海”。后来，周总理叮嘱赋闲在家的荣毅仁夫人杨鉴清“思想也要跟上”，安排她到全国工商联任家属委员会副主任。

国庆之夜，荣毅仁受邀携全家登上天安门城楼观赏焰火。身处昔日的皇城门楼，不禁思接千载。半个世纪来，身份几经变更，而今，以政府高层的身份登临，荣毅仁百感交集。

起初，荣毅仁在纺织工业部只分管生产司，从1960年开始主管纺织品出口，在这个岗位上他的商业才干得到充分施展。荣毅仁上任之初，由于中苏交恶，中国纺织品遭遇苏联为主的东欧国家排挤，出口不振，面临向欧美市场出口的转型困难。

荣毅仁主持出口工作后，针对西方市场特点全面改进纺织品，并利用外交、价格、品质等因素打开市场。很快，国产棉细布、府绸、全毛大衣呢、纯毛毛毯、印花丝绸等产品在西方畅销起来。据不完全统计，从1961年到1963年，中国纺织品出口创汇占全国出口总值的30％左右，居于首位。

岁月无情，历史沧渺。回想50年前，荣宗敬治下“申新系”高歌猛进，借第一次世界大战之际大肆出口欧洲市场，扳回因洋纱倾销所致的贸易劣势，同时赢得“棉纱大王”美誉。第二次世界大战期间，“申新系”七零八落，风光不再，仅苟存于乱世。而今，申新虽已更名，荣毅仁却得以掌管国之纺织工业，并将之重回西方市场。

半个世纪的颠沛流离，抵不过实业不死之心，九泉之下，荣宗敬和荣德生不知作何感想。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章 忍 辱

“文化大革命”结束，并不意味着一片坦途。形势扑朔，隐忍是最好的自保，不因时局而迷失。

1979 年年初，乍暖还寒的时候，荣毅仁坐到人民大会堂福建厅的火锅桌边，接受邓小平第三次“点将”。这一次，他不打算像前两次那样做官，而要回归本行，创建一家信托公司，人们都说“他一定疯了”。

“一朝被蛇咬，十年怕井绳”的故事不仅存在寓言中，现实世界才是最好的发酵厂。但荣毅仁有克服畏惧的强大内心，他还希望把这种乐观情绪传染给他的老朋友。有高层领导旗帜鲜明的支持，荣毅仁底气十足地将这些尚未走出“文化大革命”阴影的工商名人请到北京“叙旧”，张口就问：“还有什么好怕的？”

无论如何，众人最终决定跟着“荣老板”干了。有了这心态，条件艰苦一点，不算什么。

筹建中信公司的历程简直可以用“筚路蓝缕，以启山林”来形容。个中艰苦，非有大抱负者不能释怀。谁能想象，这家日后呼风唤雨的巨型企业连置办电话、纸笔的资金都是从荣夫人手中借得，甚至没有一处正式的办公场所，不得不搬来搬去。然而，毕竟一切都向着积极方向前进。

既然坚持了那么久，又何必在乎一时的失意与落魄呢？只要方向正确，希望就不会消失。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大梦谁先觉

20 世纪 60 年代最初几年的中华大地，自然灾害考验着这个久经忧难的国度。正值壮年的荣毅仁将心血、精力无私奉献给纺织工业。对于商人出身的他来说，民生凋敝正是报国之机，他也在内心深处期待生平之景。

然而，在灾害过去的 1966 年，荣毅仁在知天命之年，迎来了一场意外，身不由己地被卷入其中。

1966 年 5 月，酝酿已久的“文化大革命”全面发动，转瞬间，“全国山河一片红”。在“怀疑一切”、“打倒一切”的口号鼓荡下，全国上下掀起声势浩大的打击“资产阶级当权派”的运动。大批位高权重的人士被划为“牛鬼蛇神”、“反革命分子”，遭受红卫兵小将的批斗。

身为纺织工业部副部长、全国工商联副主委的荣毅仁未能幸免，“红色资本家”名号为他引来麻烦。

1966 年 6 月，“火烧荣毅仁”的大字报出现在造反派的案头，随后，一大批红卫兵蜂拥到荣家“造反”，对荣毅仁夫妇进行批斗。审讯无果，红卫兵用铁棍对其进行殴打，荣毅仁右手食指被打断。夫人杨鉴清亦未能幸免，还被剃阴阳头，绝望之余不免抱怨道：“当初要是不留下，也不至于吃这么多苦。”听闻此言，荣毅仁向妻子发了结婚 30 年来的第一次火。荣毅仁叮嘱夫人：“我跟你的根本分歧就在这里！我第一是国家，第二是工作，第三才是家庭，你要记牢。”那时，杨鉴清受伤，在北太平庄家中休养，而 50 岁的荣毅仁则被强制参加劳动，每天用独轮车为工商联机关食堂的锅炉房运煤，从小娇生惯养的大老板做苦力，荣毅仁有着怎样的内心波折？

得知荣毅仁的遭遇，周总理指示保护他。8 月 20 日夜，纺织工业部革委会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

负责人陈锦华命令纺织工业部红卫兵出面，以带回部里批斗、交代问题为名，从北师大附中红卫兵手中解救荣毅仁夫妇，并偷偷将杨鉴清送到积水潭医院治疗。荣毅仁转危为安。13年后，已是上海市副市长的陈锦华在锦江饭店宴请荣毅仁夫妇，谈及这个不同寻常的夜晚，荣毅仁才得知，是周总理救了自己夫妻二人。

1966年11月12日，他在参加纪念孙中山诞辰100周年大会时遇见邓颖超，后者带话说："总理要你沉得住气，要经得起考验。"荣毅仁说："请您报告总理和毛主席，我坚决跟着党革命到底，我跟党是跟定了的。"第二年，荣毅仁在纺织工业部部长蒋光鼐追悼会上见到周总理。

1973年年初，中日恢复邦交后，外交部顾问廖承志率团访问日本。周总理力排干扰，促成荣毅仁作为工商界代表随团拜访日本国际贸易促进会、日中友好议员联盟，并出席三菱财团、古河财团欢迎宴会。

归国后，荣毅仁仍接受劳教，被派去扫厕所，他自己掏钱买盐酸洗刷马桶。期间，荣毅仁经常与一起劳动的王震探讨问题，他曾协助王震办纺织厂，患难之际还被王戏称"老板"。

1976年，"四人帮"倒台，十年一瞬间，如白驹过隙。叶剑英对荣毅仁格外器重，"文化大革命"后期走动增多。1977年后，叶剑英几次找荣毅仁谈话，征询他对国内外问题的看法，其实是为复出做准备。

1978年12月22日，党的十一届三中全会提出"把全党工作的重点和全国人民的注意力转移到社会主义现代化建设上来"。叶剑英邀请荣毅仁"出来再多做点工作"。随后，叶剑英与邓小平及王震交换意见，提名荣毅仁出任第五届政协全国委员会副主席，"为对外开放事业出力"。

12年的伤痛与挣扎，不过是漫长的告别；虽远离商业和政治舞台，实业之心与报国之志却未曾泯灭。当历史发出呼唤的那一刻，心志在瞬间复苏，翘首企盼，未来的岁月，因神秘而充满期待。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1979 年元月的火锅宴

在许多人的回忆中，1979 年春天格外浪漫，十数年的阴霾一扫而光，取而代之的是建设国家的憧憬和激昂。

重新走上领导岗位的邓小平考虑的问题是，如何调动更多的积极性、团结更多的人，参与即将拉开的经济建设大幕。实际上，党的十一届三中全会结束后，邓小平就开始计划与工商界知名人士进行一次会谈，这些人与海内外联系广泛，又有丰富的经商经验，是不可或缺的人才。

元旦过后，恰逢中央统战部邀请各民主党派、工商联代表赴京开会。这正是增进了解的好机会，邓小平提出会见工商界的老同志，并列了一个名单，上面写着 5 个人的名字，荣毅仁赫然在列。

会见时间是 1 月 17 日中午，地点在人民大会堂福建厅。福建厅有非同寻常的意义。福建省历来是侨胞之乡，散布世界的华人华侨也大多从福建沿海出国，而荣毅仁等 5 人在海外有很多亲属，大多经商，事业有成。选择在福建厅会晤，寄托了希望他们联系海外、内引外联的深刻用意。

到了约定那天，荣毅仁等 5 人率先来到福建厅，一面饮茶，一面等待邓小平的到来。

邓小平满面笑容地进入大厅，随同的还有中央统战部部长乌兰夫，国务院副总理谷牧、纪登奎、陈慕华以及卢绪章等人。必要的礼仪之后，众人坐定。邓小平简明地介绍了党的十一届三中全会的情况，然后问："听说你们对如何搞好经济建设有很好的意见和建议，我很高兴。我们搞经济建设，不能关门。对外开放和吸收外资，是一个新问题，你们要发挥原工商业者的作用。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

民建第四届中央委员会副主席胡子昂已经 82 岁,5 人当中资格最老,他对邓小平说:“当前在党的领导下,我国出现了一片欣欣向荣的局面和光辉灿烂的未来,这是我们每个人出力效劳的千载难逢的机会。”

邓小平坦言:“过去耽误的时间太久了,不搞快点不行。”他接着说:“现在搞建设,门路要多一点,可以利用外国的资金和技术,华侨、华商也可以回来办工厂,吸收外资可以采取补偿贸易的方法,也可以搞合营,先选择资金周转快的行业做起。当然,利用外资一定要考虑偿还能力。”

邓小平希望 5 人能推荐“有技术专长和管理经验的人管理企业”。他说:“不仅是国内的人,还有在国外的人,都可以用,条件起码是爱国的、事业心强的、有能力的。”

胡子昂委婉表示了自己的忧虑:“现在工商界还没有搞掉帽子,一些企业把工商者同地、富、反、坏、新生资产阶级不加区别地相提并论,这些问题不解决,他们心有余悸就难以消除顾虑。”

有“猪鬃大王”之称的重庆著名企业家、实业家古耕虞补充说:“有中国血统的人,很想来祖国投资,为国效力。现在统战系统确实存在不少问题,怕与资产阶级打交道,越到下面越厉害。首先解决干部心有余悸的问题……资本家的帽子没有摘掉,一些有用之才仍在工厂从事较重的体力劳动。”

邓小平说:“只要没有继续剥削,资本家的帽子为什么不摘掉?”他接着指示道:“落实政策以后,工商界还有钱,有的人可以搞一两个工厂,也可以投资到旅游业赚取外汇,手里的钱闲起来不好。你们可以有选择地搞。总之,钱要用起来,人要用起来。”

这时,荣毅仁说话了:“只要国家给我工作我就做,白天、黑夜,什么时候找我都行。我才 60 出头,80 岁前还可以做点工作。”

对于引进外资,荣毅仁也有建议,他说:“美国大公司来华还有顾虑,外国朋友建议我们邀请大老板面谈,让他们回去讨论,以改变目前的态度和看

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

法。在美国还有工作要做，可以利用华侨、华裔。”他还说：“对引进国外技术和资金，各级领导都很积极，这里需要协调一下，德国西门子公司来华，许多部门都找上门去，他们的尾巴就翘得老高，要价也就高了，为此要对引进项目加强管理。”

邓小平随即表态：“海外同胞、华侨、华裔都可以回来办工厂企业。国际上资本主义有用的东西，可以拿来为我所用。”邓小平对荣毅仁提出希望——创办或主持一方面的工作，或搞点什么别的，创出一条新路来。

荣毅仁将平日所了解的情况反映道：“现在有些机构，头头太多了。上海有家纱厂，在旧社会全厂只有 30 个职员，现在单政治处就有 28 人。人多了，画圈的人就多了，办事速度就慢了。”

听到这里，邓小平特别叮嘱道：“荣毅仁同志，你主持的单位，要规定一条：给你的任务，你认为合理的就接受，不合理的就拒绝，由你全权负责处理。处理错了也不怪你。”

邓小平又强调说：“要用经济方法管理经济，从商业角度考虑签订合同，有利润、能创汇的就签，否则就不签。应该排除行政干扰。所谓全权负责，包括用人权。只要是把社会主义建设事业搞好，就不要犹豫。”最后，邓小平告诉荣毅仁，如果遇到麻烦就找副总理谷牧。①

时间倏忽，转眼到了午饭时间。在座各位都是老同志，考虑到天气寒冷，邓小平风趣地说：“肚子饿了，该吃饭了，今天我们聚聚，我请大家吃涮羊肉。”随后，大厅一角摆起了两桌火锅。在凌寒的冬日，吃火锅是一件美事。邓小平与 5 人围桌而坐，言笑晏晏，相谈甚欢。

后来，古耕虞用一口川腔回忆这场特殊午宴：“一只火锅，一台大戏。”大戏在即，帷幕徐启。

---

① 引自《人物》2009 年 8 月刊《为什么是荣毅仁？——荣氏，一个百年家族的背影》一文。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

两条道路

邓小平与荣毅仁渊源颇深。新中国成立以来，虽未有高调接触，但邓小平一直关注荣毅仁，对他的商业才干、经营能力和公私合营举动均甚为欣赏。

正因如此，历史上，邓小平有三次“点将”荣毅仁的佳话。第一次是在1959年，荣毅仁当上纺织工业部副部长；第二次在1978年，荣毅仁出任全国政协副主席。两次任命，均在关键时期，且结合荣毅仁个人所长，可见邓小平对他了解之深；第三次“点将”，即是1979年这次火锅宴。

对于荣毅仁来说，能够出来做些实事，正求之不得。过去十年，不堪回首，因人所共知的原因，白白浪费了宝贵时间。如今，一向闲不住的荣毅仁在内心深处甚至有“十年当做二十年来干”的劲头。

摆在荣毅仁面前的道路有两条：一条是做官，一条是办企业。国务院准备设立一个部委让他主持，但是，对于荣毅仁来说，当部长已不再新鲜。况且，几年的部长工作经历常常让他感到无法施展所有才干。考虑再三之后，荣毅仁还是决定回归自己的“老本行”，创办一家“公司”。

当时的中国，工厂遍地，“公司”却还是一个稀有词汇。现代意义上的商业组织形态在计划经济体制中难以生存，而1978年改革开放之后，中国政府确定了社会主义市场经济的方向，为公司的成立扫清制度障碍。荣毅仁是做实业出身，但他并不准备成立一家实业公司。多年经商生涯让他意识到，与其像以前那样组建一家单打独斗的公司，不如创办一家国际信托投资公司，帮助更多的企业。

信托投资公司在融资方面有天然的优势，是经济发展的“催化剂”和“融合剂”，在西方国家广为盛行，在中国却十分陌生。1913年，中国第一家信托机构

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在大连成立，即日资大连取引所信托株式会社，在民间资本匮乏的时代，其很快展现出不可阻挡的魅力。此后 30 多年的时间，信托公司、信托局、信托社等同类机构在上海滩遍地开花，鼎盛时达上百家之多。

新中国成立前上海规模最大的信托机构名为“中国国际投资信托公司”，拥有外资背景，主要业务是发行公司债券以吸收游资，然后投资证券或地产。该公司最大手笔是 1930 年、1933 年共发行 300 万元公司券，将所融资金用于股票交易。荣氏对信托并不陌生，荣宗敬便是资本运作方面的老手，尽管他的每次投机往往将危机转嫁于荣氏企业，却在后人心中留下了资本运作的种子。

环境感染和家族熏陶，让荣毅仁可以正视信托业，并掌握其组织架构、运作方式和运行规则。在当时国内亟需建设资金的情况下，荣毅仁不禁设想，如果组建一家信托公司作为融资平台，无疑于雪中送炭。况且，海外有大量华人对投资祖国报有热情，正需引导。仅荣氏一族便有 400 多名亲友在海外打拼，不少人是工商界和科技界成名者，借助国家和家族号召力，通过他们引进外资、技术和设备，对社会主义现代化建设定能起到非同寻常的效果。

几经斟酌，1972 年 2 月，荣毅仁给邓小平写了一封信，正式提出建立“中国国际投资信托公司”的构想。

还有什么好怕的？

由于没有配备秘书，夫人杨鉴清充当助手，将荣毅仁的构想用工整隽秀的笔体誊写在信纸上。正值美国通用汽车公司在中国申请合资经营引发讨论之际，这封手抄信的适时出现不禁令人眼前一亮。

1978 年年底，第二汽车制造厂正式与通用汽车公司进行重型汽车技术引进的谈判。时任通用汽车董事长的托姆斯·墨菲建议说：“你们为什么只谈技

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

术引进，为什么不能谈合资？"代表中方谈判的是后任政治局常委的李岚清，他对墨菲说："你是资本家，我们是共产党，我们怎么能够搞合资啊？"

美国人仍不肯放弃，墨菲以商人特有的精明口气说道："大家共同经营、共担风险……对中国来讲比较有利。"这句话显然引起了中方代表团的兴趣。李岚清遂向谷牧副总理打报告，谷牧批示"拟同意"。随后，一份《关于美国通用汽车公司访华代表团愿意同我国合资经营办汽车厂的报告》摆到邓小平案头，刚从美、日访问归来的邓小平在报告上批示："合资经营企业可以办。"

邓小平一锤定音，以文字形式结束了对合资经营的犹豫态度，就在此时，他看到了荣毅仁的来信。

荣毅仁在信中详细阐释了公司名称、宗旨、任务、组织架构、人事安排、财务运行、经营方式和利润分配方式等内容，并特别提及"采用资本主义方式中的能为社会主义建设运用的部分"，"经济核算、自负盈亏"，"设立董事会"，"对人员量才录用、越级提升或降级任用"等建议，可谓事无巨细，面面俱到，几乎可以称得上一份完整的项目策划书。

两天后，邓小平进行批复，华国锋、李先念、陈云等人先后传阅。陈云批示"把中信公司办成国务院直属的国营企业为好"，他担心"一家纯民间的公司恐怕实力不够，不容易在国内外开展工作"。[①]

尽管如此，信托公司毕竟属于资本主义产物，在社会主义制度下如何运行，怎样避免触碰政策"红线"，均是对智慧、能力和平衡的极大考验。对此，坊间的质疑一直未曾停息。

许多人不能理解荣毅仁的举动，认为他放着好好的部长不当，去做什么信托公司，搞这种资本主义色彩的东西，风险大得很，难道苦头还没吃够吗？实际

---

① 引自王伟群著：《艰难的辉煌——中信 30 年之路》，中信出版社 2010 年版，"中信元年"一节。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上，抱有这种观点的人大多曾受批斗并且尚未平反，在心理上异常保守。荣毅仁不但不生气，反而开导他们说："冤假错案也不只是我们这些人，不都在平反吗？现在，我们是为对外开放出力，有中央支持，还有什么好怕的？"

话虽如此，"栽过跟头"的工商界人士毕竟遭受过不小打击，难免犹疑观望，畏葸不前。一时之间，荣毅仁竟然找不到得力人手。

关键时刻，来自高层的支持再次坚定了前行信念。1979 年"两会"期间，邓小平见到荣毅仁，问起中信公司的筹备情况，明确表示："你来带头办实体，搞成对外开放的窗口。人由你找，事由你管，由你负全责……要排除干扰，不用担心其他部门来管制，你们自己也不要搞官僚主义。"①

荣老板的召集令

4 月的北京已是春意盎然，长安街上车水马龙，白玉兰迎风怒放，愈发衬托出都城的庄严、肃穆。

这天，位于王府井的北京饭店迎来了一批特殊的客人。银行家资耀华、徐国懋和实业家王兼士、吴志超从上海赶来，工商联秘书长经叔平以及庄寿仓、王军、叶选基等人在北京虚位以待，他们都是应荣毅仁之邀而来，探讨组建中国国际信托投资公司。

众人中，王军、叶选基是"小字辈"，才三十出头，正是头角峥嵘的岁月。荣毅仁和经叔平、吴志超年龄相仿，吴志超是著名实业家吴蕴初的长子，时任民建中央副主席，而经叔平与荣毅仁是圣约翰大学的同学，属于老交情。资耀华、徐国懋和王兼士三人资格最老，年过七旬，商界前辈，说话分量很重，但他们早已

① 引自《回忆邓小平》(上)，中央文献出版社 1998 年版，第 17 页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到了不问世事的年纪，被荣毅仁三顾茅庐特邀而来。

会谈安排在北京饭店一间宽敞的会议室，秘书出身的庄寿仓担任记录工作，其余人等各抒己见，气氛友好而热烈。

见到荣毅仁，75 岁的王兼士开门见山地问道："办公司你有实权吗？说话算数吗？"一连抛出两个问题，不等荣毅仁回答，王兼士接着又说："要是不算，只是挂名，那就没什么意思了，我们干脆在上海养老好了。"荣毅仁连忙郑重其事地回答："算，算，这次真的算数。"

王兼士经商一生，沉浮荣辱，太了解世事的叵测，创办企业，如果没有实权，无异于竹篮打水。这个问题，其他人同样关心，荣毅仁自然也明白其中分量。这些人大多在"文化大革命"中遭受批斗，犹有阴影，如今既然王兼士提及，荣毅仁便把邓小平的指示简略介绍了下，众人听了，大受鼓舞。

还有人怀有疑问，问荣毅仁："方针定下了，那人呢？"显然是追问具体的人事安排。

荣毅仁也不隐瞒，爽朗笑道："就是找你们呀，还要请你们物色人才哩。"闻听此言，有人当即表态："荣老板，既然你领头，我们就到北京帮你一段吧。"有人调侃："没关系，大不了再挨斗呗。"

荣毅仁虽然不是年纪最长、资格最老者，资历、经验、名望却堪称首屈一指，能把老、中、青三代人请来共处一室，可见其号召力。而众人对他亦敬重有加，称之为"荣老板"[①]，言谈中既有拳拳诚意又不乏诙谐幽默，显然是对其能力信任有加。成大事之"天时、地利、人和"已具两项。

多年之后，回忆起这段往事，从中信董事位上卸任的王兼士不无感慨地说：

---

① "荣老板"之称最早来自荣毅仁的同辈企业家，多是上海旧相识，彼此不拘礼节，后来这个叫法渐渐传开，中信员工也耳熟能详，在背后称之"荣老板"。一次员工大会，荣毅仁说："与其背后称，干脆当面叫吧。"从此"荣老板"一称呼公开叫开来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"我觉得很幸运，到了垂暮之年，还应荣老板之邀，为中信创业做了一些事，遇到了国家开放改革的好时机。新中国成立前，我也自己办厂，但惨淡经营，没有闹出什么名堂，可是，我到中信这 8 年，却做了许多过去想做而没有做成的事。这 8 年是我一生做成事业最多的 8 年，也是我以前做梦也没有想到的。"

总之，在 1979 年春，人事便这样定了下来。接下来，这场筹备已久的大戏终于要开场了。

欧洲之行

出乎很多人意料，座谈会结束之后，荣毅仁并未马上投身筹建工作，而是率领代表团出访欧洲。

在一个半月的时间中，荣毅仁一行走马观花地访问波恩、汉堡、法兰克福、慕尼黑、苏黎世、日内瓦、巴黎等 20 多个城市，先后探访 50 余家工厂、银行和企业，并参加了在德国汉堡举行的一年一度的汉诺威工业博览会。

始于 1947 年的汉诺威工业博览会是世界顶级专业性贸易展览会，每年都会有来自全球各地的企业、研究机构、政府部门参加，促成数以亿计的产品、技术交易。然而，在过去 32 年的时间中，中国人一直是这项盛会的缺席者。直到 1979 年这个不同寻常的春天，荣毅仁带领的中国代表团出现在汉堡的土地上，这些国内工商界的翘楚才第一次真正见识到所谓的世界级水准。

曾几何时，他们还是世界工业前沿的弄潮儿。在他们设在上海郊区的工厂里，产自英国、法国、美国的纺织机、面粉机日夜轰鸣，只要需要，上海外滩的洋行可以提供任何可能的新式设备。资金不足，甚至可以申请分期付款。资本、技术推动着工业潮流滚滚向前，而他们对各种工业机械如数家珍，不以为怪，就是再新奇的发明，也不能让他们脸上出现诧异的神色。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然而，30 余年后，当这些曾经的潮流先锋站到一项项工业产品面前时，他们被震惊了。没有人能说清楚，他们看到的是些什么事物。30 多年前，电力机器在中国凤毛麟角，人工智能更是天方夜谭，而如今，自动化、计算机、机械臂、流水线，西方发达国家工厂中的庸常事物，却令这群来自东方的老商人震惊，那仿佛是另一个世界的产物，不属于他们的认知范围。

与此同时，他们清楚地知道这 30 多年发生了什么，明白究竟何以造成今日之局面。于是，一种酸涩的、被世界遗弃的落寞感油然而生，不仅是对过往岁月的不安，更是对家国境遇的深切同情。

第二次世界大战以降，技术进步、工业文明与商业发展带来社会财富爆炸式增长，欧洲大陆在废墟上重建繁荣，一扫战争阴霾。而遥远的东方，人们一度迷失于政治运动带来的狂热，诸如“大炼钢铁事件”层出不穷，喧嚣过后，中国被远远地甩在世界潮流之后，国民经济面临崩溃威胁。

对比之下，巨大的落差冲击神经，“师夷长技”的信念在那些曾经无比灵光的头脑中再次复苏。

几乎可以肯定，这些曾经在国内工商界赫赫一时的人物一定是心情复杂地看完这届汉诺威工业博览会。1979 年 6 月，他们带着“时不我待”的急迫心情返回国内，拉开筹建中信的序幕。

夜以继日，奋不顾身

由于一时找不到合适的办公场所，而筹办事宜又非常紧急，荣毅仁便将自家的四合院辟出一部分，作为中信公司的临时筹办处。一时间，人来人往，平日宁静的小院顿时热闹起来。

人手不够，荣毅仁一面申请增调人员，一面就有限的人力进行分工。念及

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王兼士等人年老体弱，只安排些指导性顾问工作，叶选基、庄寿仓、王军三人才是“主力军”。叶选基是叶剑英的侄子，与政府关系熟络，负责跑政策；王军是王震之子，熟悉军工系统，凡此项事务均由他处理；庄寿仓 50 多岁，不比二人年轻，但经验丰富，担任荣毅仁的秘书，负责文秘和对外联络。

这样分工协作倒也相安无事，期间，不断有人持介绍信前来报到，荣家的小院子渐渐显得局促起来。

人越来越多，很多人是从外地入京，人地两生，吃饭、洗澡、住宿，都是问题。看来需要申请正规的办公室，并妥善安排筹备组成员的生活。谈何容易呢？那时北京虽不及现今这般拥挤，但房子依旧是个大问题。政府分配所有住房，而现成的办公场所几乎都被各级政府机关使用，写字楼之类事物尚未出现，要找一个稍微像样点的办公场所并不容易。荣毅仁费尽周折，终于在和平宾馆租到 12 间客房，安排 20 余名筹备组成员进入，兼做办公室之用。

房间狭小，每两人一间，夜晚睡觉，白天办公，时值盛夏，酷热难耐。这些外地来的老干部、老商人却毫不抱怨，每月领取大米 6 斤，吃完便只能食用面粉和粗粮，即使饮食不惯，仍安之若素，且不计报酬。荣毅仁感到非常不安，却没有任何办法改善现状，只能争分夺秒加紧筹办。

大多数房间除了两张床，只能摆下三张办公桌，四五个人共用一桌是常事。中午有两个小时休息时间，家在北京的人不回去，伏案休息，或干脆躺在地上打盹，然后从下午一直工作到半夜。人手不足，分工不够明确，工作繁琐而重要，容不得半点差错，无论之前的身份是什么，一旦踏入和平宾馆，人人都变成了普通的工作人员。[①] 出门办事，骑自行车或坐公交车，荣毅仁也不例外。

---

① 马克锋在《荣氏家族》一书披露：多年后，参与创办中信的闵一民回忆当时情景说：“有一次，孩子们问起我的工作情况，我无意中说起了誊抄的事，他们都很惊异，一个在央行当司长的，怎么干起书记员的事来了？”他同时又说：“人人都是这样从最平凡、最具体的工作干起的，包括荣毅仁。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了赶进度，荣毅仁执意将厕所对面的那间 8 平方米的房间作为办公室，平时就在这里接待人员、批改文件，只有在会见重要客人时，才会花 40 元钱租上点档次的会议室。

庄寿仓回忆此时的荣毅仁："老板是炽热地渴望展开工作，哪怕明天就开始，全情地投入中信的筹建。老板体魄雄伟，精力充沛，对他而言失去的时间太多、太可惜，所以工作起来夜以继日，奋不顾身。"

破 冰

1979 年，荣毅仁率队筹备中信公司的同时，关于合资企业中外资占股比例的问题正在成为讨论的焦点。

在 1978 年年底的中央工作会议上，邓小平明确提出："应该集中力量制定刑法、民法、诉讼法和其他各种必要的法律，例如……外国人投资法等等。"这些问题无一例外地成为新一年度全国人大常委会的工作重点。

在新任全国人大常委会法制委员会主任彭真的主持下，1979 年上半年，仅 3 个月的时间便有 6 部法律成型。然而，在制定第 7 部法律——《中华人民共和国中外合资经营企业法》时，遇到了一系列难题。

首先，合资概念在社会主义国家并无先例可循，即便"老大哥"苏联也没有建立法律上的依据，而是采取模糊的租让制，即将那些经营不善的企业租给外国人经营。然而，正如时任全国人大常委会法制委员会副秘书长的项淳一所说："谁愿意把大笔资金放在一块没有法律保障的土地上呢？而且，中国刚刚经历那么长的动乱，也只有法律的建立才能标示出中国的决心。"

显而易见，必须为合资企业提供法律保障，但是，合资企业中外资最多能占多大股份呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于这个敏感话题，仁者见仁智者见智，一时间无有定论。正当陷入僵局之际，彭真想到了荣毅仁。

6月，荣毅仁应彭真之邀，前去全国人大开会，同去的还有经叔平、古耕虞等人。就在前一天，荣毅仁收到《中华人民共和国中外合资经营企业法》草案，其中第四条规定："中外合资经营企业外资投资比例不超过49%，"此外，"决定重大问题要三分之二多数通过。"看到这两处，荣毅仁皱了皱眉。

在第二天开会时，荣毅仁大胆地提出了自己的观点，认为对合资企业"不应限制比例"。

荣毅仁的提议遭到多数与会者的反对。至于理由，听起来义正辞严。提出"49%"和"三分之二"两组数据前，立法部门委托驻外机构调查各国法律，发现大多数发展中国家设定了外资进入的上限。一是出于保护本国经济的考虑，设定上述限制，此外，也是为了"与资产阶级抗衡和斗争"。

会议一直进行到傍晚时分，在各执己见中收场。荣毅仁一路苦思冥想，到家顾不得吃饭即给秘书庄寿仓打电话，让他过来一趟。庄寿仓进得荣家，才得知荣毅仁要写意见书。荣毅仁口述，庄寿仓记录，力求措辞严谨、不伤和气，字斟句酌，一遍又一遍，深夜两点才完成。

在荣毅仁看来，中国正因缺乏资金才要引进技术、设备，如果在法律中限制外资不得超过49%，国家势必对应拿出51%的资金，此后，如果外资增资，国家必须注资保住控股权，这实际上是让自己陷入被动，有违合资本意。退一步讲，外商在境内投资，一切遵循中国法律，"又何碍于主权？"

因此，荣毅仁在意见书中明确提出：这两条原则"并非国际惯例，同时这是当前国家经济情况所不易办到的，势必降低外资对我国投资的兴趣，我们亦同样达不到大量吸收外资从事建设的目的。建议在不丧失主权的前提下，以平等互利为原则，争取更多的外资，引进更多的技术，为四个现代化建设服务"。

次日一早，荣毅仁早早起床，校正后亲自抄写意见书，递交相关部门参阅。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

随后，报告上呈领导人批阅。邓小平至少看了两遍，在空白处批示："我看很有道理，四十九和三分之二都可不写。"陈云批示："我同意荣毅仁的意见，只要外资愿意来中国，我们总有办法对付。"

1979年7月1日，全国人大五届二次会议通过了《中华人民共和国中外合资经营企业法》，7月8日正式公布施行。人们在这部法律的第四条规定中看到：在合营企业注册资本中，外国合营者的投资比例一般不低于25%。

就在当天，新华社发布消息称："中国国务院批准中国国际信托投资公司成立。"

名称、标识与章程

鲜为人知的是，上报材料中的公司名称是"中国国际投资信托公司"，投资在前，信托在后，意即先投资后信托。而国务院的批复报告则改成"中国国际信托投资公司"，信托在前而投资在后。

名称的微调并不引人瞩目，但背后暗含的意思却耐人寻味。信托公司主业之一便是引进资金，既然如此，国务院也未打算给中信很多钱，而要把它放到市场中去，自筹资金，自谋发展。

公司英文名称定为China International Trust & Investment Corporation。这显然是一个长名字，不仅记着麻烦，读起来也很拗口，就连荣毅仁也认为向外国人介绍时将会十分啰唆，于是干脆取每个单词的首字母，组成"CITIC"，按照英语发音，读作"锡狄克"。

中英文名称都确定下来，接着便是设计公司标识。大家开动脑筋，画了许多图案，还请来装帧美术家设计了一些图形元素，各式各样、不一而足。荣毅仁自己也构思图案，总觉得不满意，此事便暂时搁置下来，但他一直没有停止思

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

考。直到1980年的一个春天，荣毅仁拿出一副图案：外圆内方、金底红字、左右对称、简洁大方，就是今日人们常见的中信公司的标志。

荣毅仁的朋友，美国FMC公司董事长马洛特见到这个标识，立刻被它吸引了，聚精会神地盯了半晌，回过神来就向荣毅仁索要作为纪念。马洛特认为，这个图案既有中国传统文化元素，也有现代美学韵味，特别是标识中间那两扇大门，左右敞开，表示开门揖客，不正与改革开放政策暗合吗？

如果说外在形象体现公司内涵，那么，公司章程则是运行秩序的保障。

设计公司英文名称的同时，荣毅仁便开始着手制定中信公司的章程。荣毅仁总揽，具体由王兼士负责。据庄寿仓回忆："王老弓着腰背着手，来回踱着碎步，胸有成竹地一会儿迸出几句，一会儿迸出一段，两三天工夫，总则、业务、组织、经营管理、附则5章组成的章程初稿出来了。"

简而言之，章程就是一家公司的行事准则，划定其运营方针和指导思想。章程不仅要提前设想未来，确保公司先进性，还要留有余地，避免触碰政策"红线"。庄寿仓的回忆看似轻描淡写，但在实际制定时并不轻松，为了寻找恰当的词语，经常讨论许久，甚至可以说煞费苦心。

公司章程第四条中"公司坚持社会主义原则，按照经济规律办事，实行现代化的科学经营管理"便可以体现这点。在当时，"市场经济还被认为是异端"，若明确提及，恐将引来不必要的麻烦，于是提出"按照经济规律办事"，后一句"实行现代化的科学经营管理"既补足语气，也留下伏笔。

按照经济规律办

看来政府有意让中信一出生便接受市场考验。国务院在报告中批复，"注册资金2亿元人民币"，因国家财政困难，拿不出足额的资金，后改为实际拨给

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1 亿元，即便如此，资金迟迟不能落实。

财政部的资金不能按时到账，荣毅仁只能设法自筹。当务之急，是置办信笺、信封、电话等办公用品，这些事务虽然看起来微不足道，却是公司正常运转的“螺丝钉”，哪一样也不能缺少。然而，公司无钱，荣毅仁夫人杨鉴清自掏腰包 1000 元，交给王军买来办公用品。

今天看来，1000 元人民币在中信集团的庞大体量面前渺如尘埃，但是在当时，这笔钱却不是小数，在普通城市职工家庭甚至称得上“巨款”。无论中信日后如何财大气粗，不可否认的是，正因荣夫人的慷慨解囊，它才有了启动资金。这正印证了万事起于微末之间的那层古老真理。

1000 元不过是杯水车薪，很快用完，中信只能向财政部申请，预支 50 万元作为开办经费。

申请报告写完，盖公章才有效，但当时公司还未注册成立，自然没有公章。事情因此陷入“死胡同”——无公章办不了公事，申请不下经费，遑论注册公司。关键时刻，荣毅仁身上商人见机行事的本领起了作用，“从中国银行借出盖有天安门图章的文件来复印，刻好图章，才拿到开办费”。

第二笔钱用完之后，财政部的资金仍未到账。荣毅仁便找夫人商量，从自家账户拿 1000 万人民币出来。杨鉴清心里嘀咕，“这不应该是国家掏钱的事吗，怎么要从家里拿”，但还是照荣毅仁的意思办了。中信账上总算有了第一笔流动资金。后来，荣毅仁多次向相关部门反映、交涉，财政部拨付 2000 万元人民币，这样，账上总共有了 3000 万元，可以开张了。

然而，在与银行交涉时又遇到麻烦。按当时利率，2000 万元一年利息有 30 万元，但银行认为，这 2000 万元是国家财政出资，不应再从银行获息，按照以往惯例，应作无息账户处理。中信内部对此有两种意见：一种赞同银行做法；另一种观点认为，就事论事，既然公司章程规定，独立核算、自负亏盈，获取存款利息完全是正当合理的要求，银行无权力作无息处理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

两派争执不下，上报到荣毅仁处，荣毅仁指着后一方案说："按照经济规律办，我同意。"

接着又遇见一道难题。中信急需一笔美元，但当时外汇管制极为严格，不在计划之列的机构根本无从获得。中信彼时还未获得外汇额度，多方争取，最终通过财政部以高出国家计划的价格购入 200 万美元。[①]

这件小事在某种程度上预示着外汇管制的松动。果然，第二年 10 月，国务院制定《关于外汇额调剂工作暂行办法》，开始外汇调剂试点。而在中信财务部负责人闵一民看来："调剂外汇实在是件新鲜事，也是按照经济规律办事的。"

尽管创业不易、资金匮乏，但宏观趋势一直向着积极方向发展。对中信来说，此即是好事。

---

① 当时人民币与美元的官方汇率为 1∶1.54，财政部同意中信以 1∶1.80 的比价兑换 200 万美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章 发扬光大

1979年10月4日是荣毅仁人生中的一个值得记住的日子，在这一天，中信公司成立了。

63岁的荣毅仁终于重新踏上熟悉的商业领地，没有人比他更适合领导这家新公司，它是那样年轻，以至于许多事情都得从头开始。荣毅仁无法容忍低效，一面谋划融资租赁，一面调研房产市场，同时还在寻找外汇，筹建合资公司，这许多事情并行不悖，才有随后的百花齐放。

中信租飞机、租汽车，在北京弄出很大动静，但真正一炮打响的要算仪征化纤。中信在日本发行债券换取日元，用于项目建设，使濒临下马的工程再度开工，并迅速竣工，利润足以抵消债券利息。

荣毅仁"以小博大"，用市场规律撬动生产资料，被誉为"仪征模式"，而他只说"资本回来了"。试水房地产也取得成功，不仅为自己找到容身之处，同时开创了国内写字楼市场的先河。

到1987年时，中信已经发展为综合性企业集团，囊括银行、咨询、法律、租赁、地产等业务内容，与全球60个国家和地区建立合作关系，并在香港、美国等地开办分支机构，开始显山露水，自成一统。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中 信 成 立

荣毅仁筹备信托公司的消息不胫而走，随着中信成立的日子迫近，关于公司业务的疑问渐渐增多。

和平宾馆的临时办公室，每天都会接待许多慕名前来洽谈生意、打听消息的人。信托公司在当时的中国尚属新鲜事物，人们对之报以极大的好奇。至于具体功能，无人知晓，有人甚至把中信公司想象成一家当铺，劈头就问“是否可以当自行车、手表”，让工作人员哭笑不得。

尽管如此，荣毅仁要求所有工作人员必须做到三点：有客必见、有信必复、有问必答。

一个有意思的插曲发生在这年秋天。来北京参加第四次文代会的演员赵丹、张瑞芳等人的食宿被安排到和平宾馆，经常与中信筹备组在同桌用餐。那时中信即将正式成立，牌子都已挂出来了，看到“信托”二字，赵丹大惑不解，同桌中信工作人员几经解释，才恍然大悟。然后提出一个问题，假如有一家外国著名的电影制片厂和中国电影界合作，中信公司能否为此担任红娘角色？

赵丹此言通俗幽默，鲜明地点出了中信公司的桥梁作用，引得中信筹备组会心微笑。

与此同时，中信开始引起外国公司的注意。荣毅仁每天必须分担出一部分时间，接待上门访问的外国企业。荣毅仁非常清楚外国人的心理，几乎每次会见外宾，他总要说：“欢迎来中国投资，别的不敢说，但是我可以保证，外国厂商和中信合作在中国投资，赚的利润一定可以汇回去。”

这些话的确打消了部分外国企业的顾虑。从坦诚交谈中，美国卡姆斯基联合公司总经理弗吉尼亚·卡姆斯基看到“中信公司是一股清新的空

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

气”，他说：“你谈投资收益时，他们懂得是什么意思。”美国银行中国区负责人理查德·旺亦有同感，不吝夸奖：“中信公司是我在中国见到的管理最好的公司。公司人员训练有素，比较豁达，较少官僚主义，他们懂得国际商业习惯。”

条件日益成熟，随着国庆节的临近，人们开始翘首企盼，呼唤中信公司“掀起盖头来”。

1979 年 10 月 4 日，国庆日的盛大气氛还未消散，“中国国际信托投资公司”在北京人民大会堂举行成立大会。来自内地、港澳的董事们济济一堂，身着深色中山装、头发灰白的荣毅仁在台湾厅门口迎接来宾。邓小平由于要到京西宾馆参加第一书记座谈会未能亲临，谷牧代表党中央、国务院莅临。

上午 10 点整，第一届董事会开幕。荣毅仁首先致辞，向董事会汇报筹备情况及今后工作方向和计划。董事们随后各抒己见，马万祺说：“中国企业还不能与外商直接谈判，中信公司成立后，可为他们穿针引线。”胡子婴马上接过话头说：“我们办企业要树个榜样，不搞官僚主义。官僚主义害死人，弄得气息奄奄。我们要有决断，有气魄，树个不是官僚主义的模范。”

这次会上公布了国务院批准的中信董事会人选：董事会共有成员 44 人，荣毅仁、雷任民、吴志超、陈树梓、王兼士 5 人为常务董事，荣毅仁任董事长，雷任民为副董事长。此外，公司总经理由荣毅仁担任，雷任民、吴志超、陈树梓任副总经理。随后宣布的公司章程中明确点明中信的性质——中国国际信托投资公司为社会主义国营企业，是国务院直接领导的业务机构。

最后，谷牧作了长时间的总结性发言，赢得阵阵掌声。与此同时，邓小平在 8 千米外的京西宾馆会议室，对来自全国各省、自治区、直辖市的第一书记表示：“经济工作是当前最大的政治，经济问题是压倒一切的政治问题。不只是当前，恐怕今后长期的工作重点都要放在经济工作上面……现在研究财经问题，一个立足点要放在充分利用、善于利用外资上，不利用太可惜。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当天晚些时候，新华社发布消息称：北京十月四日电中国国际信托投资公司董事会正式成立，今天在北京人民大会堂台湾厅召开了第一次董事会议……

引入融资租赁模式

1979年中信成立不久，荣毅仁即飞赴美国，拜访华盛顿、纽约、芝加哥、旧金山等地的金融机构，寻找合作伙伴。

在旧金山美国银行总部的一次午餐会上，荣毅仁听到一个新鲜词汇“飞机租赁”，对此表示不解，经过美国人解释，得知“在资本主义社会，很多企业的大型设备，包括外国航空公司的飞机，是从银行开办的租赁公司租赁得来的。这对企业与金融业是两利的。等到飞机飞行了20多年，航空公司在付清了租赁费后，可以象征性的价格获得飞机产权，然后把旧飞机售出赚些钱或再租新机”。

听完介绍，荣毅仁对融资租赁①兴趣大增，开始计划在中信设立相关部门开展类似业务。

这年年末，荣毅仁率队出访日本，发现融资租赁业在日本异常盛行，他再次燃起热情。融资租赁肇始于20世纪50年代的美国，从加州食品加工厂经理的

① 融资租赁是集融资和融物、贸易和技术更新于一体的新型产业。出租人根据承租人对租赁物件的特定要求，出资向供货人购买租赁物件，并租给承租人使用，承租人则分期向出租人支付租金。在租赁期内租赁物件的所有权属于出租人，承租人拥有租赁物件的使用权。租期届满，租金支付完毕并且承租人根据融资租赁合同的规定履行完全部义务后，租赁物可根据约定归出租人或承租人所有。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

偶然发明[①]，发展为一个新兴行业，并从美洲大陆迅速蔓延至西方各国。1963年，日本国际租赁株式会社成立，一年后东方租赁公司和东京租赁公司相继成立，融资租赁业快速发展起来。到1979年时大银行、大商社纷纷成立租赁公司，盘活大量剩余资本，租赁业年均增长率高达30％～50％，成为日本经济的一道风景。

目睹日本融资租赁的发展势头，荣毅仁不禁联想到国内的落后状况。一方面，企业设备严重老化，甚至仍在使用洋务运动时期引进的西方机器，生产效率低下。另一方面，国家财政困难，四处用钱，根本无暇顾及企业，企业无钱，更新设备从何谈起？根本原因是生产要素不能自由流通，如此便陷入"恶性循环"——企业无力进步，财政持续困难。

荣毅仁考虑引入融资租赁模式，由中信出面引入海外设备并进行租赁，解决国内企业技术革新资金短缺的难题，同时盘活国外机器设备存量市场。他将这个想法与日本东方租赁公司高层协商，并谈及建立现代租赁公司的可能。巧合的是，该公司正欲在中国内地寻找合作伙伴。

1979年11月的一天，中信公司接待了一位名叫神田隆文的日本人，他自称日本东方租赁公司香港负责人，此番前来为开拓业务，前后考察了杭州、上海两地，但收获不大，因此找到中信公司，希望建立合作关系。看到中信员工茫然的表情，神田隆文自觉希望渺茫，启程返港。

恰在此时，荣毅仁从日本回来，谈及此行所见所闻，不禁有感而发：中信公司作为国家对外开放的窗口，肩负利用外资和引进先进技术、设备的任务，应该借鉴国外的经验，努力探索走出一条具有中国特色的租赁事业的发展道路。

---

① 1952年，加州一家小型食品加工厂财务窘迫，无力更新设备，在市场竞争中落于下风。经理亨利·斯克菲尔德与经纪人达成协议，以每月125美元的价格租赁设备，很快摆脱了困境。亨利从中大受启发，成立了一家租赁公司，根据客户购买设备，再租赁给客户使用。这家公司的出现被认为现代融资租赁业的诞生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

回港不久，满腹失望的神田隆文收到一封来自中信公司的信件，打开一看，居然是访问邀请。

1979 年年底，日本东方租赁公司社长乾恒雄带队访问中信，双方决定在北京组建一家合资租赁公司。半年后，中国东方租赁公司筹建处在北京陶然亭公园正式成立，神田隆文作为日方代表参与筹建。

租飞机、租汽车

筹备工作并不顺利，毕竟，保守年代，政策不尽明朗，大多数中国企业还不能接受融资租赁模式，并且海关、汇率等问题异常复杂，亟待理清。最初半年，中信只为河北涿州一家塑料厂租赁了一条编制生产线，为中国民航租赁了一架波音飞机，此外再无其他可以称道。

1980 年的一个秋天，荣毅仁拍板，以融资租赁模式从日本引进 400 辆轿车，供北京市作出租车用。

频繁进行海外交流访问，荣毅仁对北京城市建设和交通工具的落后感触很深。当时北京的街道上车辆稀少，公共汽车和绿皮的北京吉普最为常见。很长一段时间内，荣毅仁侄女荣智美从德国为他定制的奔驰车是北京城内数一数二的豪华车。出租车大多是三轮车，偶尔有几辆上海牌、华沙牌轿车。当然，出租公司并非不愿更换高级车辆，奈何外汇无着，无从购买。

荣毅仁发话后，中信公司与东方租赁公司筹备合作，由中信解决外汇问题，从日本引入首批 200 辆日产轿车，租给北汽公司和首汽公司。二者向中信支付人民币租金，中信以日元向日本租赁公司支付租金。试点成功之后，200 辆丰田轿车又以同样方式被引入北京。

400 辆高档出租车在北京街头跑起来，同时激起质疑的喧嚣，有人指责中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

信此举“变相进口”,简直就是“走私”的代名词。这给荣毅仁带来不小的压力,中国东方租赁公司筹备工作面临搁浅。

1980 年 11 月 27 日,国家外汇管理局作出回应:同意中国东方租赁公司在国内开展租赁业务,使用外币计价结算。这为中外合资租赁公司开展租赁业务打开政策之门,质疑之声终归于平寂。

1981 年 4 月 18 日,中国东方租赁公司被批准成立,正式开业。一年后,北汽公司和首汽公司提前付清 400 辆轿车的应付租金,随后,两家公司又以低价买下这批轿车。中国东方租赁公司旗开得胜,以先发优势成为国内租赁市场的领跑者,到 1989 年,共为全国 27 个省、自治区、直辖市承办 722 个租赁项目,利用外资总额达 71 亿美元,为股东创造超过 1000 万美元的税后利润。

关键是找个有潜力的项目

1979 年秋,中信公司成立的消息经由新华社的电波传向世界,各国商人纷至沓来。不到一年时间,位于崇文门饭店的中信总部①累计接待外商约 6000 多人次。

为扩大中信影响力和信誉度,荣毅仁专门请来美国前国务卿基辛格担任中信顾问。此举收效甚微,到 1980 年时,做成的生意仍屈指可数。当然,公司初创,难免不尽如人意。中信成绩单上,除了促成三四件合资项目外,可以拿得出手的就是帮助国内企业接过几笔订单,收取中介费而已。

介绍海外造船订单给六机部(中华人民共和国第六机械工业部)所赚取的

① 中信公司办公地址几经变迁,从最初的荣家四合院到和平宾馆的 12 间房,后搬到崇文门饭店,直到建国门外的国际大厦建成,才有了正式办公场所。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

20 多万美元在很长时间内让中信人感到欣慰，但此后随着生意转淡，这种感觉逐渐被日渐增长的萎靡和失望感所代替。融资租赁业务还未带来切实利益，接待费、日常开支节节攀高，公司账户很快便掉到了 7 位数。

荣毅仁看在心里，无时无刻不在思考开源之道。政府困难重重，财政部允诺的资金一减再减，看来也是远水不解近渴，荣毅仁不想为国家添麻烦，所能做的就是在中信这个平台上自寻出路。

1980 年的一天，荣毅仁和王兼士议及此事，后者建议，不妨以公司名义在海外发行债券筹集资金，再行定夺。

王兼士幽默地说："我们不要只当'红娘'，我们也当一回'假洋鬼子'。"这个方案的精髓之处在于以借债方式搞投资，赚钱后还债，既可筹集资金，又可促进项目建设，对外资来说也是一件高回报的好事，可谓"一石三鸟"。

荣毅仁马上意识到其可行性。做生意的最高境界便是与人谋利，如此利人利己的好事自然没有不成的道理，荣氏早年创业不正是因"借鸡孵蛋"一招而枝繁叶茂？况且，公司债券期限较长，资金使用自由，不影响公司股权，利息还可税前支付，世界各国广为采用。发债融资成为信托业重要内容，且已在中信公司的业务许可范围之内①，大可以免去政策层面的后顾之忧。

荣毅仁与王兼士趁热打铁，进一步细化方案，设想了两条路径：一是中信公司在海外发债融资，再投资于国内项目，或者干脆与企业共同组建公司；其二，中信与海外公司直接成立合资公司投资国内企业。

荣毅仁兴奋地在办公室来回踱步，王兼士提醒道："关键是找个有潜力的项目，才好去发行债券。"不难发现，上述两种方案离不开一个共同要素，即一个能够打动海外投资者的好项目。资金总是流向价值洼地，倘若项目缺乏赢利能

① 1979 年，《中信公司章程》第二章第八条规定："……可在外国发行公司债券或代理发行股票组织资金，投资于国内。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力，即便大张旗鼓、四处张罗，恐怕也不会有人动心。

当时的中国，没有哪一家企业不缺钱，但真正有价值的项目却需要发现甚至挖掘。沙里淘金是一件劳神费力的工作，不过荣毅仁不必为此费神——一家据称“潜力极大”的企业主动找上门来。

仪征化纤的出路

这家企业就是仪征化纤，一家当时被普遍认为具有战略意义、全国规模最大的在建化纤企业。

在很长时间内，中国人穿衣都是一件大问题。20 世纪七八十年代，为了买到一件“的确良”衣服，许多人不惜在国营商店、供销社排上几天的队。为缓解穿衣困难，国家决意重点发展化纤工业。

化纤项目建设周期短、见效快，但资本依存度高，尤其是进口设备异常昂贵，70 年代初引进 4 套化纤设备和 2 套化肥设备约花费 4 亿美元。邓小平复出后，加大了对化纤工业的支持力度。1978 年，国家批准 22 项重点引进设备，化纤设备赫然在列。同年，仪征化纤一期工程在江苏省仪征市开工建设。

按照规划，仪征化纤年产聚酯 53 万吨，足以跻身国内特大化纤企业之列，甚至在国际上都可排到前列。一期工程投资 10 亿人民币，1978 年签订成套设备引进项目，1980 年全面展开建设。

这年春，工程所需 8000 亩耕地已全部征用完毕，从联邦德国引进的大批设备、仪器和药品陆续运抵。但是因为拿不出足够的资金，项目面临下马危险。

当初规划的 10 亿元投资远远不能满足需要，尚且不论征地补偿款、近万名工人工资，仅购买德国设备所需的外汇就相当于 3 亿人民币。此外，设备接收、保管、安装和调校都需持续投入。由于纺织工业原料缺口巨大，倘若加上进口

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

原料的外汇缺口，要启动项目10亿人民币显然力不从心。

在外汇紧缺的背景下，一期工程一拖再拖，进口设备只能保存在港口仓库，保管费用也是一笔不小的资金。看不到希望，畏难情绪占据上风，很多人开始心灰意冷，工地上弥漫着消沉气息。

无奈之下，仪征化纤一期工程只能缓建。而一旦项目建成则是另一番景象，不仅能够全面取代进口，甚至有能力出口海外，节省外汇的同时还为国家赚取大量外汇。因此，国务院和纺织工业部都不甘心仪征化纤就此告败，多次嘱托江苏省领导“要把仪征化纤抓上去”。

纺织工业部副部长王瑞庭等在谷牧主持的全国纺织系统会议上提出：“项目不能取消，合同也不可能废除，可否采取分期建设的办法。”建议被采纳。经过艰苦的谈判，德国设备供应商最终同意削减合同订单，只进口两套生产线，其余自制，节省2000多万美元，但资金问题并未根本解决。

仪征化纤一期工程仍无法开工，进退维谷之际，副总理谷牧发话：钱不够，找荣毅仁。

荣毅仁也没有钱，但他已有对策。仪征化纤与纺织工业部先后踏入中信大门，前者开门见山，表明处境来由；后者旁敲侧击，迂回说服。一次，纺织工业部官员与荣毅仁商量说，仪征化纤已无退路，既然国家不可能拨款，那么仪征化纤可否在国外发债筹资，自承风险，还本付息？此意正与荣毅仁和王兼士的想法不谋而合。但究竟到哪个国家发债呢？荣毅仁的思绪飘向海外。

发 债 风 波

经过缜密的思考和对比，中信公司将融资目标定为日本。很大程度上，这与当时日本的宽松政策和开放姿态有关。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二次世界大战之后，日本经济快速增长，大公司纷纷崛起。20 世纪 80 年代初，汽车、电子产品在对外贸易中已为日本赚取了大量外汇，如何利用这笔资金成为日本政府当务之急。

同时，日元不断升值，可以兑换更多的美元，刺激了消费热情。那时常见之景是，日本人挥舞着支票到美国四处置业，豪气冲天的日本公司正对哥伦比亚影片公司、洛克菲勒中心产生兴趣，似乎要将美国变为“第四十一个县”。接下来的几年，他们果然把这些代表美国文化的事物统统收入囊中。

经济狂欢中，日本券商酝酿着更大的手笔。日本券商推出无担保的武士债券，期限 3～10 年，利率低于 10％，在当时已是极大的优惠，它们积极邀请世界银行、亚洲开发银行及亚洲各国政府及企业在日本融资。因此，1978 年中国采取对外开放政策，立即吸引了日本各大券商和投资银行的兴趣。

1980 年春，日本四大券商之一的大和证券成为新中国成立后首家访华的外国证券公司。大和证券社长菊一岩夫亲自带队，在北京进行为期 3 天的考察，他每天都到崇文门饭店与荣毅仁会面，谈论“公募”、“私募”等话题。显然，菊一岩夫将刚成立不久的中信公司视为进入中国市场的“敲门砖”。

访问结束之前，荣毅仁和菊一岩夫代表各自公司签署合作协议，双方约定共同促进日本在华投资，加强信息及人员交流，大和证券同意协助中信利用海外资本市场筹集资金。

不过中信公司并未向大和证券申请发债，而是在 1981 年 3 月，在菊一岩夫访华一周年后向野村证券提出发行 100 亿日元私募债券的意向书。野村证券在日本市场的认购能力和销售能力出类拔萃，相比其他券商，野村证券还有一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个无法比拟优势，即对大藏省[1]有很大的发言权。

荣毅仁没有料到的是，这个正常的经济举措居然在国内引发剧烈争议和质疑，阻力巨大。

新中国成立之后，苏联一直是中国最大债主。20 世纪 60 年代初，中苏关系恶化，中国勒紧裤腰带还债，最终成为“既无内债，又无外债”的国家。此后，国民经济在计划体制下统筹安排，无借债之必要，这种“自给自足”的模式一度被认为是社会主义制度的优越性所在，现如今当然无法接受中信的“越矩”行为。

反对者提出许多堂而皇之的理由。譬如，“出口国已经提供了那么多出口信贷了，根本无需发债”；“私募债的利息高，风险极大”；“不应染指资本主义做法”，诸如此类。更有甚者，直接向上级打报告，义正词严地问道：“我们中国共产党人，怎么可以向日本的资本家借钱？”

荣毅仁极力解释，他搬出公司章程，指明发债融资在国务院允许的业务范围内，但无济于事。无奈之下，荣毅仁记起邓小平曾说过遇到问题找副总理谷牧，于是敲响了谷家的大门。

见到谷牧，荣毅仁直抒胸臆：“有些人就是不懂得融资是国际上通行的做法，中信此次发债的消息一传出，国际上反响很大，请放心，这事不会出问题，出了问题我负责。”不久一位领导人到仪征化纤工地考察，表态说：“外国人 18%、20%利率的外资都敢用，我们连 7%、8%利率的都不敢用。”

最终，国务院审批通过中信在日本发债融资方案，并对仪征化纤实行有限的免税政策。[2]

---

① 大藏省是日本自明治维新后直到 2000 年期间存在的中央政府财政机关，主管日本财政、金融、税收。在 20 世纪 90 年代，大藏省暴露诸多丑闻，2001 年被分解为财务省和金融厅。

② 作为对化纤工业的扶持，国务院决定在集资贷款本息还清之前，对仪征化纤实行免税政策。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资本回来了

好事多磨，一波三折。中信发债方案刚刚排除国内阻力，又遭遇日本大藏省的发难。

说来话长，1980 年 7 月，在建宝钢一期工程的地下钢桩发生位移。一时间，传言四起，人们开始担心这座投资巨大的工厂将整体滑落到长江中。年底，高层发话，宝钢工程"一期停缓，二期不谈"。

宝钢项目暂停，在外商中间引发惶恐。设备供应商纷纷将机械运抵上海，以期不受项目停歇之累，获得货款。作为最大供应方——日方为宝钢提供价值数千亿日元的成套设备，因项目停缓合同暂缓执行，面临巨大风险。

"宝钢事件"后，日本大藏省加大了对中方信用考核力度。因此，当中信公司的发债申请提交上去的时候，大藏省提出中国政府需要为中信提供担保的要求，而中方拒绝此事。双方几经交涉，中信以国务院直属机构的身份重新赢得日方信任，最终大藏省放行，批准中信公司在日本无担保发债。

时间到了 1982 年，元旦过后半月，荣毅仁收到野村证券社长田渊节也发来的电报：关于中国国际信托投资公司拟在日本发行日元私募债券的期限及条件已由有关方面达成协议。随后，野村证券作为主承销商，东京银行为代理行，向 30 家金融机构定向发行 100 亿日元中信债券，为期 12 年，年利率 8.7%。

按照以往惯例，首次发债的公司通常面临信用不足的尴尬，需要相应机构作担保。但是这次情况特殊，在日本人看来，中信公司背后有中国政府的强力支持，尽管首次发债，却不必为信用度担忧。相反，中信所投的项目潜力巨大，前景可观；因此，债券很快被抢购一空。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中信将100亿日元中的80%投入仪征化纤①，纺织工业部另筹2亿元人民币，与中信重组仪征化纤工业联合公司。中信占股30%，纺织工业部占股70%，中信业务部副经理潘廉志兼任仪征化纤副总经理。

1982年，在停建一年之久后，仪征化纤的工地又热闹起来。

为了弥补浪费的时间，项目组将盛行于农村的联产承包责任制移植过来，把总体工程分解为若干单项环节，通过包干等多种方式授权施工单位，按照合同期限，提前奖励，拖延罚款，这大大提高了施工效率。仅用三年时间，仪征化纤一期工程即建成投产，二期工程随即展开。

建设过程中，为实现资金利用最大化，采取"先治坡，后置窝"的策略，按照紧要程度排列建设次序，非生产性建筑被安排到最后施工，非生产性开支被压缩到最低限度。领导人前来视察，甚至都没有一台像样的相机，只能从别处借来一台二手海鸥120相机拍照留影。

资本压力促使效率最大化，同期开建的几大化纤企业，只有仪征化纤在原材料、设备涨价的情况下不超预算，建设周期最短。投产之后，仪征化纤每日创造产值110万人民币，到1988年时已实现利税1106亿元。从1982年算起，短短6年时间，创造的效益足够再建一家仪征化纤。

回头去看，在计划经济时期，投资、建设、生产、收益各行其是、各不相干，以致责任意识缺失，工程一拖再拖，资金越投越多。即便建成投产，产出却很有限，导致许多半拉子工程和效率低下。

而中信公司别开生面，以外债方式撬动项目，并施以切身压力，效率与效益齐长，最终实现共赢。而这种发展方式又被树立为"仪征模式"，被推而广之，广

① 另外20%的日元被用于引进日产轿车。中信先与北汽公司组建中北汽车公司，租赁2000辆轿车，随后以相同模式投资18个省市的出租汽车公司，组成联合汽车公司，从日本引进1万辆汽车。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

泛学习。更重要的意义在于，“仪征模式”开创了利用国际资本市场引进外资的先河，为债券发行制度探明了方向。

一位新华社记者在报道中这样总结：“仪征模式是集借钱者、用钱者和效益享有者的利益于建设单位一身，让建设单位自负盈亏，用借来的钱增值，再用增值的钱去还债和进一步发展生产。”

而在接受美国记者采访时，荣毅仁用浓重的苏南方言说了一句话：“资本回来了！”

试水房地产

中信公司归国务院直属，对外代表国家形象，随着国际交往日益频繁，崇文门饭店显然不是久留之地，有必要建立公司总部。

实际上，荣毅仁一直在为中信公司寻找安身之处，遍寻北京大街小巷，竟然找不到一处像样的办公场所。北京曾在 20 世纪 50 年代集中兴建了大批办公楼，供政府机关使用，此后 20 多年间建设力度放缓。除了民居、学校、医院和政府机关外，根本没有所谓的写字楼，以至于 1978 年之后，涌入国门的外商机构在北京竟然无处落脚，只能栖身于各国大使馆、涉外宾馆或外交公寓。

不难发现，北京房地产市场蕴藏巨大潜力。每年，进驻北京的外资企业数以百计，中信之类的本国企业也在不断组建，它们都需要正式的办公场所，倘若在北京开发写字楼，一定大有可为。

我们无从得知荣毅仁究竟何时产生开发房地产的想法，但至少不晚于 1979 年，因为中信在这年成立时一并设立了房地产部。如果你了解那时与房子、土地相关的部门统称基建科，就会明白这是一个多么大胆的举动。从字面看，“房地产”一词带有明显的市场倾向，就是把房子当做商品进行买卖，这不仅

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

超越政策计划的约束，甚至被当时的《宪法》所不允许。[①]

荣毅仁当然清楚这种提法潜藏的风险。后来，他在《人民日报》发表的一篇文章回忆起这段历史说："这也是许多人头脑里打问号的。国内的办公楼、宿舍楼一般都是国家按计划拨款盖的。搞房地产经营被一些人认为类似资本主义的'房产主'、'大房东'，与社会主义大相径庭。"

不过，形势不允许荣毅仁多作停留，他也没有时间试探政策尺度。1979年，荣毅仁在北京城来回走了几遭，看中了建国门外的一个地块，便将 69 岁的老友吴光汉请到北京担任中信房地产部总经理。

吴光汉，杭州人，1931 年以第一名的成绩毕业于浙江大学土木系；担任上海竣浦局工程师期间，主持修建沿江码头、船坞、堤坝、灯塔等工程；1935 年，筹建华元染料厂，公私合营后在副经理岗位上取得骄人成绩，是一名不可多得的、精通经营管理的建筑人才。

起初，吴光汉兴味索然，念及与荣毅仁相交多年，不好直接拒绝，于是来京，打算当面谢绝。然而，等他见到荣毅仁，攀谈起来，心中的坚冰竟然渐渐融化，最终同意加入"荣老板"的队伍。

吴光汉去建国门外调研，出现在面前的是这样一幅画面：一片灰蒙蒙的建筑，外形上几乎没什么区别，第一机床厂、第二印染厂、雪花冰箱厂、北京吉普厂陈列在东面，唯一显眼的建筑是东郊大楼——友谊商店的所在，这个名字意味着那里是一家涉外机构。而事实上古巴、朝鲜、厄瓜多尔、伊拉克、以色列等国的大使馆正分布于此，它们吸引了大量人气。建国饭店已经开工兴建了，就在荣毅仁选中地块东边大概 300 米的位置。吴光汉开始佩服起"荣老板"的眼光来。

---

① 1949 年后，中国确立了土地的社会主义公有制，同时《宪法》明确规定"任何组织或者个人不得侵占、买卖、出租或者以其他形式非法转让土地"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

荣毅仁将具体工作交予吴光汉全权负责,只提两条方针:一是自己筹资、自己经营、自己建造;二是造办公和公寓综合大楼。为了最大程度地利用地皮,设计高度定为 31 层,地上 29 层,地下 2 层——这是北京市当时所允许的最高高度,就算在上海,也只有一栋 24 层的国际饭店。

看来荣毅仁要建一座国内最高的建筑,不过,这超出吴光汉等人的认知范畴。这些国内的建筑精英居然对一栋 31 层的大楼缺乏想象力,甚至连北京市住房和城乡建设委员会都不清楚如何设计、施工。

"巧克力大厦"亮相

1980 年夏,吴光汉带队去香港考察。一个月的时间,先后有 200 余人赴港,学习城市狭地施工和大厦内部设计。

北京市只批了 2000 平方米的建设用地,吴光汉要在有限的地皮上,尽可能齐全地将各种功能集结到一起。主体部分设计完成后,吴光汉面临一个尴尬的问题,那就是没有剩余空间建造机房和停车场。吴光汉与设计人员独辟蹊径,在大楼北侧通道下另辟地下室做机房,并与地下车库连接在一起。另外,向相邻的中国社科院申请将 5000 平方米土地出让给中信,作为地面停车场。

按照荣毅仁最初的计划,大楼将建成公寓和办公大楼。在调研过程中,房地产部发现写字间、公寓的收益最高,因此砍掉美容室、健身房等服务性空间,全部建成写字间,只在楼顶保留一家中西餐厅。

从考察、调研到设计,再到论证、修改方案,前后花去一年多的时间。1982 年,大厦破土动工,举行奠基那天,久未提笔的叶剑英应荣毅仁之邀出面,并破例为大厦题名,分别用繁体和简体写下数幅"中国国际信托投资公司大厦",以示对中信公司的支持。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大厦开工之后，一系列市场营销随之展开。大厦被垂直劈为东西两区，东区办公，西区住宿。为了降低客户管理成本，中信规定，所有租用办公间的客户必须租用西区公寓。租金令人咋舌：写字间每平方米每天 1.2 美元，公寓每平方米每天 1.3 美元。用吴光汉的话，“与国际大都市相当的水平”。

公司内部很多人认为价格高昂，担心招租困难。但租价公布之后，大批外国机构、企业前来询问，“非常踊跃”，应租者高出可提供房间的一倍还多，中信房地产部择优而定。房租合同也非常讲究，首先，香港实业公司专门派人来北京拟定，然后再将中文版的租约带回香港翻译成英文后寄回北京，中信方面最后交一家美国律师事务所审核把关，以英文形式填写生效。

工程建设有条不紊，主体部分竣工之后，遇到一个棘手的难题。北京当时电话线路非常紧张，铺设电话线时被电信局告知，“没有线路，若要解决通信问题，只能是中信公司投资再建一个局，包括全部房屋和所有软硬设备”。不得已，中信只好照办，才解决通信问题。

1985 年 7 月，中信国际大厦建成交付，5 万平方米的空间被 98 家外国银行、公司全部租赁一空。大厦外墙呈黑灰色，网格状，酷似巧克力，被外国人形象地称为“巧克力大厦”。由于提前招租，所有租户均签订 3 年期租约，预收 1 年租金做押金，因此在租户搬进之前，中信已经收到部分资金。

大厦总成本 3000 万美元，从银行贷款所得。由于租赁得力，不到 3 年时间，便全部偿清贷款。后据吴光汉回忆：“从 1988 年起，每年还能稳定地为总公司赚取 1000 万美元的租金收入。”这当然与出色的管理分不开。事实上，为了与国际水平接轨，荣毅仁不惜以 10 万美元的“巨额年薪”聘请两名瑞典人担任管理顾问，在一年的时间中显著提高了服务水准。

至于楼顶餐厅，采取招标方式外包给专业餐饮公司。中信提出两条标准：餐厅质量必须一流，必须有租金保证。香港美心公司最终中标，但由于对赢利前景缺乏信心，美心公司给出的租金极其保守。经过仔细研究，中信方面提出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

组建合资公司经营餐厅的方案。中信与美心以现金投入三七开持股，共担风险，美心方面负责餐厅经营，中信以优惠价格向合资公司出租28、29层做办公之用。美心欣然接受。双方为顶楼餐厅取名“世界之窗”，寓意国际沟通交流。餐厅开张之后，吸引大批外国客人，在京城声誉鹊起，许多国际名流慕名前来，不及两年中信便收回全部投资。

大 树 成 荫

在荣毅仁执掌下，中信发展异常迅速。自1979年到1986年短短8年间，除了令人瞩目的“仪征模式”和“巧克力大厦”，中信先后组建中国国际经济咨询公司、中信律师事务所、中信银行、中国租赁有限公司，以及包括中国东方租赁有限公司、“世界之窗”在内的近百家合资公司。

环顾中信下属企业，无不属开政策先河、引市场潮流。如此众多的企业，外人既感慨又羡慕。有人向荣毅仁开玩笑：“荣老板，你们公司也可以叫‘四世同堂’，‘五子登科’。”荣毅仁笑答：“也对，母公司、子公司、孙公司、曾孙公司，生产、技术、金融、贸易、服务五位一体。”而在王兼士眼中，此时的中信公司早已成为“综合性集团”，只不过缺一个名号罢了。

自身不断繁殖的同时，中信并未停止向海外扩张。实际上，1986年时它已经在香港、日本、美国、西欧等地设立分支机构，同60多个国家和地区建立业务关系。就在1986年，中信向濒临破产的香港嘉华银行注资3.5亿港币，获得该行92.5%股份，从而避免了香港金融市场的动荡。

收购嘉华令中信在香港知名度大幅攀升。一年后，中信香港以19.36亿港元收购港股上市公司国泰航空12.5%股份，成为其第三大股东。国泰航空1986年在香港联合交易所上市，几乎垄断香港航空业市场。一时间，港人感慨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“荣毅仁收购了香港”。

实际上，这是荣毅仁之子荣智健的手笔。不过，“荣公子”在香港刚出道不久，名声自然没有其父之大。而正是这年，荣毅仁被美国《财富》杂志列入世界前 50 名企业家名单，名声大振，俨然成为中信公司在国际上的“形象代言人”。中信在香港的频繁收购被认为是“荣老板”出手，久而久之，竟成“既成事实”，流传至今，演化为关于荣氏父子的一段佳话。

荣毅仁坐镇北京，荣智健在香港操刀，在中信香港这个平台上做得风生水起，俨然将香港当做建功立业之地。而此时，中信在澳大利亚建造的波特兰铝厂和在加拿大开办的纸浆厂也运转起来。

企业发展到一定规模，势必需要对组织结构进行相应的调整。1987 年 2 月 20 日，国务院常务会议同意成立中信企业集团，并授权中信在一定条件下拥有重大项目的审批权。考虑到当时计划经济仍占主导地位，便不难想象这对中信是多么大的支持，更可见对其寄予厚望。

荣毅仁深知中信之责任，他常告诫属下：“大家知道我们公司是邓小平、叶剑英、王震支持搞起来的，可谓‘牌子’很硬，但我们从未用邓小平的名义去要过什么。我要的是政策，不用事事请示国务院。”

中信成为企业集团之后，已然拥有重大项目审批权，荣毅仁也算得偿所愿，接下来考虑的是，在这种“特权”之下如何进一步发展的问题。无疑，现期远未达到荣毅仁心目中的“顶点”。

“一号资本家”的光环

1989 年 12 月 1 日，《人民日报》刊登了一条新华社发自香港的消息，标题是《为亚洲通讯卫星项目　中信公司筹得国际银团贷款》。消息大意是：中信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

集团发行5000万美元贷款，与英国大东电报局、香港和记黄埔集团合资经营“亚洲一号”通讯卫星，计划于1990年4月由中国的“长征三号”火箭将这颗美国制造的通讯卫星发射升空。届时，中信将成为亚洲地区首家涉足国际商用卫星通信、运营的公司。

自1987年组建企业集团，两年来中信生意并不好，几乎可谓经营惨淡。1989年，中信成立10周年，如果有什么好消息的话，恐怕就属“亚洲一号”项目了。为此，邓小平还特别点名表扬。[①]

若将视野放得稍远一些，便不难发现，1989年后的三年，受西方经济制裁影响，中信集团进入“沉寂期”。唯中信香港，因特殊的地缘政治关系得以不受约束，趁此时机，荣智健接连收购香港电讯、恒昌企业等上市公司，并促成中信泰富借壳上市。不过，这显然已是另一段故事。

直到1992年邓小平“南方谈话”，将中信眼前的阴霾一扫而光，前景开始变得明朗，市场逐步活跃起来。此后，中信进入“快车道”，美、日等国解除疑虑，纷纷伸出“橄榄枝”。1993年，中信集团在美国发行扬基债券[②]，成为新中国成立后中国在美国市场发行的第一笔债券。

1993年3月，在第八届全国人民代表大会上，荣毅仁当选为中华人民共和国副主席。荣毅仁认为：“无论是国家制度上，还是国家惯例上，我都不适宜在中信工作了。”随后在举行的中信第十一届董事会上，荣毅仁辞任董事长一职，与亲手创立并相伴14年的中信挥手作别。

荣毅仁并非共产党员，更兼一层“红色资本家”身份，当选国家副主席无疑具有强烈的政治意味。德国《柏林日报》评论道：“首次提升一位商人和百万富

① 马克锋著：《荣氏家族》，广州出版社1997年版，第223页。

② 扬基债券是美国以外的政府、金融机构、工商企业和国际组织在美国市场发行的、以美元为计值货币的债券。“扬基”一词英文为“Yankee”，意为美利坚合众国（“美国佬”）。由于在美国发行和交易的外国债券都是同“美国佬”打交道，故名“扬基债券”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

翁担任国家副主席职务不仅仅具有象征意义。它向国内外,特别是向数百万华侨表明了中国领导人认真对待改革和向市场经济过渡的决心。”而日本《东京新闻》则认为:“这向西方国家发出了希望改善关系的强烈信号。”

荣毅仁在国际舞台上走动,言行举止格外引人瞩目,几乎给每位交往过的海外名流留下深刻印象。

日本已故企业家、东急集团元老五岛升称:“从第一次会面起,我就认定此人不同凡响,心中很是敬仰。”在遗作《我的履历》中,他这样写道:“在中国问题上,给我以力量的是中国国际信托投资公司董事长荣毅仁先生。他能力超群,是开放政策的实践者……有时日本经济界人士问我:中国国际信托投资公司是什么样的公司?我就告诉他们:与日本的东急一样。”

美国前国务卿基辛格对荣毅仁尤其敬重,荣毅仁也视其为知己,几乎每次到纽约,只要基辛格有时间都会前去拜访,甚至成了“博士家中的常客”。有一次,两人聊天直至半夜,方尽兴而散。1986 年,基辛格应外交部之邀访华,荣毅仁在自家设宴款待,基辛格对“荣家菜”赞不绝口。基辛格对荣毅仁评价极高,称赞他是“既了解东方,又了解西方的企业家”,而将苏联改革不利的部分原因归为“苏联人面临的最大困难之一就是,他们找不到一个像荣毅仁的企业家”。

其实,何止苏联,就连中国也找不到第二个“像荣毅仁的企业家”。2005 年,荣毅仁在病痛中结束了 89 年的生命,世上从此再无“荣毅仁”,而荣氏家族的故事远未结束……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新　篇

别样复兴(1990—2011)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章 发 轫

1999 年，一位名叫胡润的英国青年向多家世界级刊物发送了一份中国富豪榜，美国《福布斯》杂志最终选用并以英文形式刊发。在这份“中国 50 富豪榜”中，荣毅仁家族赫然列于首位。

胡润并未标明具体的财富数值，还将“中国国际信托投资公司”列入荣家资产，这在某种程度上代表了西方人的固有印象。荣毅仁辞职 6 年后，还与中信画上等号，可见其影响之大。

不过，倘若胡润了解中国国情，或者再仔细一些，恐怕不难发现荣毅仁之子——荣智健才是这个百年家族的“进账大王”。事实上，从 1980 年开始，荣智健便在生意场上厮杀，颇有其祖风范。荣毅仁当选国家副主席之后功成身退，中信集团由更为年轻的王军一代执掌，而荣智健则以中信泰富为舞台，延续着家族财富传奇。三年之后的 2002 年，荣智健第一次登顶中国首富。

自荣熙泰以降，荣智健已是荣家第四代，“富不过三”的禁忌如何打破？不如从荣智健去香港的那天讲起。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

香港在召唤

1978年2月的一天，在北京电子研究所工作的荣智健偶然听到父亲荣毅仁当选政协副主席的消息，已在了无生气的岗位上工作5年的他灵光乍现，这一刻，他似乎意识到命运转机。

荣智健早已成家，妻子是当年“汗衫大王”任士刚[①]的孙女任顺弥。两人婚后生有一双儿女，长子荣明杰当时刚满10岁，女儿荣明方6岁，而荣智健到了人生第三个本命年。这个年龄，这种家况，已是人们常说的中年，但荣智健天性中的不安分被时代风气激荡开来，开始思索人生的方向。

作为天津大学电机系毕业的高材生，荣智健完全可以应付机电研究所的工作，但坦白说他并不喜欢这份工作。在荣智健看来，自己并不适合进行科学研究，虽然谈不上排斥，至少在心理上认为那很难做出成绩，与其白白浪费时间，不如出去见见世面，创立自己的事业。

然而，到哪里去呢？举目四望，似乎没有什么地方比香港更具吸引力。“弹丸之地”汇集了来自世界各地的人才、技术与资本，风气开放，意识前卫，市场活跃，简直就是创业者的理想天堂。

而且，荣氏一族在香港人多势众，实力不容小觑。1948年前后大批族人迁至港岛，或重新创业，或经营旧业。数十年来，这些人扎根香港，俨然成为望族，在政商两界关系深厚，互相帮衬，成功者众。与荣智健同辈的“智”字辈正当壮

① 任士刚，1896年生于上海，家资颇丰，教育优良；1924年与4名同学集资创办“五和”针织厂，生产“鹅牌”汗衫，在“抵制洋货”中走俏上海并风靡全国；此后注册相继“银鹅”、“天鹅”等一系列“鹅”字头商标，世人称之“汗衫大王”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年，大多已成家族中流砥柱。每每思索及此，荣智健都会产生一种莫名的冲动，也许是为逝去岁月懊悔，也许是对命运的抗争。

如果说之前10多年的运动禁锢了头脑和身体自由，将个体塑造成为随波逐流的庸众中的一员，那么在1978年，透过逐渐宽松放开的政策，荣智健前所未有地嗅到了掌握个人命运的空气。

经过4个月的深思熟虑，初夏，荣智健毅然将妻儿留在父母家中，怀揣5000美元和一张单程通行证独闯香港。成名后，荣智健曾在人前坦陈心迹："那是我个人的决定，当时内地的政治比较开放，让人民出外探亲。我两个堂兄弟荣智鑫、荣智谦在香港经营电子生意，就决定出来闯一闯。"

看来荣智健当时有意投奔两个堂兄弟，或加入其中，或另创新业，但这都不重要，重要的是他已坐到开往香港的渡轮上，那意味着一片全新的天地。沉浸在憧憬之中，又恍惚回到过去。

从"荣公子"到研究员

1942年出生的荣智健恰好赶上了中国近代史上诸多"波折"。他"含玉而生"，自然享受过荣华富贵，少年时目睹"公私合营"浪潮，及至青年遭逢"文化大革命"十年，人生如水，愈发不知所终。

但家族的深厚积淀对性格的潜移默化非处境优劣可改，即便人生黯淡时，复兴家族事业的光荣梦想仍未湮灭。怀抱如此，以至于1978年开放探亲政策后，荣智健第一时间便奔赴香港。

在渡轮上回忆36年的人生时，荣智健想必不会忘记1949年。是年，祖父荣德生和父亲荣毅仁双双选择留守大陆，这一选择不仅决定了荣氏企业此后的走向，荣智健的人生轨迹亦因之发生位移。不妨这样设想，倘若当初已经身在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

香港的荣毅仁没有被接回上海，成就至少不会低于堂兄弟。

然而，很多时候，人生就是这么残酷。命运将一切美好事物打碎、毁灭，犹如一出猝不及防的悲剧。荣智健"记忆中的美好"停留在1966年，在此之前，他过的是典型的"公子哥"生活。

在《荣智健传》中，荣智健这样回忆自己的童年："我家在上海的大房子是私产，家里有多个佣人和中西菜厨师。父亲出入乘坐别克，后来换了一辆奔驰300。连国外的亲戚都羡慕我家的生活，因为比他们还要优越。"1952年，荣智健10岁那天，他得到一辆英国敞篷跑车作为生日礼物。这辆红皮座椅的singer跑车让荣智健感觉既刺激又紧张，从此被他视作心爱坐驾。直到上大学前，上海人经常看到这辆跑车出入国际饭店等高档场所，这辆跑车是"荣公子"的"标签"。

物以类聚，人以群分，荣毅仁像荣智健这么大时，整日和上海望族子弟在一起，他回忆圣约翰大学时光时说："我和孔祥熙的儿子孔令侃，一向很轧得来（很要好），我们都有家庭背景，敢搞，敢做出头椽子。"

所谓"虎父无犬子"，到荣智健这代，时代变迁，而家风并未丢弃，少年伙伴自然也是富家子弟。在香港取得成功之后，荣智健将李嘉诚引以"知心要好的朋友"，豪车、名马、私人飞机、私家城堡无一样不精通，这些自有少年生活习性所致，也是结交名流的时兴工具。

1959年，17岁的荣智健告别上海，到天津大学开始学业。大学生活自然不能跟荣家相提并论，往日衣来伸手饭来张口的公子哥竟也安然处之。荣智健经常带同学到学校小食堂吃排骨改善生活，小小年纪就颇见大气，因此在同学中很有人缘，身边常聚集着一帮朋友；而他打棒球的爱好则曲高和寡，只能在职业赛场施展，曾先后代表上海队和天津队参加两次全国比赛。

1966年，"文化大革命"开始，在辽宁省长白山区某水电站实习的荣智健被下放到四川凉山少数民族自治区龚嘴水电站。荣智健连坐5昼夜火车赶赴四

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

川,工作异常辛苦,从“高空安装高压电缆”到抬路轨、抬石头、“背 75 公斤重的烧焊氧气瓶上山下乡”,什么粗活都做,吃一种难以下咽的野菜,起居劳动都有人看管。而那时,荣智鑫正在香港经营美联烟草公司,生意做得风生水起。

吃了 8 年苦后,荣智健在 1972 年被调入北京从事电力研究。唐山大地震时,他被派往参加抢救电力系统,他说:“那次死了几十万人,尸骸遍野,比原子战争还厉害,中国人命真苦,多灾多难。”

那时,荣家北太平庄家里的古董、家具等早已被没收,四合院一副破败景象。不过,经过下放的锻炼,荣智健“变得坚强了,对社会对人也有更多了解,对社会的认识也不是那么的单纯了”,反而有了难得的淡然心境,对家庭境遇不以为意。

按照家谱,下一代应是“信”字辈,荣智健给一双儿女起名时却以“明”字开头,这也是拜“下放生涯”所赐。那段经历让他明白许多道理,起“明”以示勉励、警戒,可以说荣智健是经历了精神上的“洗礼”。

1978 年荣毅仁复出之后,36 岁的荣智健远走他乡,是要自谋生路,不沾父荫,倔强之中自有一股要强之志。荣智健成名后对此曾多次表态,“对于个人来说,我没有想靠父亲来做些什么,靠别人的名望来做事,长不了,也许一时一事可以,但并不能解决自己的根本问题”。

兄弟聚首

1978 年一个潮湿的夏天,荣智健终于踏上香港的土地,码头上,他见到前来迎接他的堂兄荣智鑫。

荣智鑫是荣智健大伯荣伟仁最小的儿子,排行第六,生于 1934 年,父亲荣伟仁 1939 年去世时他才 5 岁,1949 年跟随母亲、兄长迁至香港定居。阔别多年,荣智健与年长 8 岁的堂兄一见如故。山川阻隔,当年一处玩耍的两人,如今

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

已是人到中年，岁月无情，让人唏嘘感慨。

与荣智健不同，荣智鑫此时可谓事业有成，他是荣文科技有限公司董事长，所产计算机产品行销欧美。作为荣氏家族的第四代传人，荣智鑫当时在“智”字辈中成就最大，是位新型实业家。

荣智鑫的人生轨迹，是典型的“工程师创业”。他是美国麻省理工学院电子工程专业的高材生，毕业后在美国电话电报公司做过三年的工程师，1960年回香港创业，与三位朋友合伙成立美联烟草公司，取得美国“健牌”香烟在香港的独家代理权，很快成为香港最有实力的烟草经销商。1970 年，美联烟草被一家美国企业收购，荣智鑫入账超过 1 亿港元，他用部分资金创建荣文科技公司。就在荣智健来香港的时候，荣智鑫正计划与兄长荣智谦合伙开办一家电子厂。

荣智鑫将荣智健接到香港浅水湾保华大厦的家中暂住，荣智谦获悉前来探望，问及荣智健日后打算，建议他“你在内地耽误了这么多年，是不是先到美国或英国去深造一下，学成之后再来香港创业?”

荣智健却认为自己已不年轻，而时间不等人，如果读完书再来创业，恐怕来不及，与其为了一张不可预知的文凭浪费时间，不如就此行动，做点生意。荣智谦、荣智鑫闻此，认为这位堂弟是注重行动之人，并且是机电专业出身，便试探性地问他是否有意入伙，一道投资创办一家电子厂。

两位堂兄的邀请让荣智健受宠若惊，他深知身在异乡，创业需仰仗亲朋，与其冒单独创业的风险，不如与兄弟共事，三思而后决意加盟，只是尚有一件难事。来香港时，荣智健只从父母处筹得 5000 美元，虽然在大陆实属“巨款”，但在香港显然不够投资之用，于是连夜致信父亲求援。

幸运的是，荣毅仁在香港九龙纱厂、南阳纱厂占有部分股权，30 年来一直未领取股息和分红。荣毅仁回信给荣智健，并附上一封亲笔信，让他持此去纱厂董事会接洽。荣智健照章行事，前后去了几家工厂，说明来意，各厂把股息和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

红利清清楚楚算出来，汇总起来居然有600万港元之巨。荣智健面不改色，心中却对港人的认真负责和财产保证制度暗暗佩服。

回过头来，荣智健发现电子工业在香港正成为最热门的行业，但相比发达国家，竞争并不充分，有很大的增长空间。事实上当时香港电子工业总产值正以年均23%的速度飙涨，1978年香港政府调查发现，电子行业占整个工业部门总产值增值的12%，其中蕴含的巨大商机不言而喻。

1978年12月，荣智谦、荣智鑫、荣智健三兄弟各出资100万港元，在新界大埔创办一家电子厂，取名“爱卡”，英文名ELCAP。至此，荣智健达成创业心愿，加入电子行业的盛宴。

爱卡“狂奔”

所谓“君子善假于物”，爱卡电子厂的起步，便是借了大陆改革开放的“东风”。

从与荣智健的谈话中，荣智鑫得知内地实行开放政策之后物资紧缺，特别对电子日用品需求旺盛，于是将生产目标锁定于此，生产电子表、收音机等产品。三人分工协作，荣智谦统管经营，荣智鑫负责技术，荣智健开拓市场。由于配合默契，产销顺利，产品在内地颇为畅销。

三兄弟并未因暂时的胜利而迷失方向，他们清醒地认识到业务的局限性：电子表、收音机一类产品技术含量低，附加值小，可替代性较高，尽管在大陆市场销售火爆，单品利润却很低，只能依靠销量积累利润。而且，随着内地经济发展，这些低端产品终将失去市场。

爱卡终究无法靠小电器长大，在保持电子表、收音机生产的同时，三兄弟开始寻找替代产品，准备升级转型。日渐繁荣的电视市场和方兴未艾的电脑业让他们跃跃欲试，他们选择生产集成电路和电脑随机存储器。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

香港市场虽然繁荣，但容量不大，电子产品主要面向出口，外销比例达85%以上。三兄弟据此制定出口策略，以订单为导向，按照买家要求研发、生产，避免盲目生产导致浪费和风险。为了降低成本，减少对进口电子元件的依赖，他们又投资兴建了一条集成电路生产线。

项目上马后，因产品质量好，价格合理，爱卡顺利打开美国市场，订单纷至沓来，产能不足开始凸显。扩大规模势在必行，"如何扩大"却成为难题。

在股东大会上，有人主张借贷扩厂，被荣智健否决。在他看来，"借鸡生蛋"虽然轻巧却潜藏巨大风险，一旦外部环境变化，极有可能被拖入债务泥潭，几十年前的申新危机正是鲜活案例。荣智健建议不分红，而将分红资金投入扩大生产。不难发现，这与"三新系"早年起家的策略不谋而合。

荣智健批判性地吸收家族经验的精华，引以为用，得到荣智谦和荣智鑫支持，却没有在股东大会上获得通过。这件事对荣智健触动极大，他意识到股东分歧对企业的制约性。或许他会怀念荣宗敬开创的无限公司形式，不过这并不现实，对于他唯一可行的方案是增持股份增强话语权。

此时，荣智健资金丰裕，遂向爱卡追加投资，将个人股份提高到60%，一举成为控股大股东，不久即当选总经理。

执掌公司大权后，荣智健得以实践自己的产业梦想。他大刀阔斧地进行改革，大幅消减收音机、电子表等传统电子产品产量，将公司主业调到电脑配件领域，集中生产集成电路、电脑随机存储器等优势产品，同时兼顾计算机芯片、电脑显示面板等产品，为升级做准备。

进入20世纪80年代，在苹果、微软等新兴公司的推动下，计算机工业由政府采购向家庭化、个人化领域延伸，从而极大促进了微型电脑的普及，计算机行业迎来前所未有的高速增长时期。荣智健对产品结构的调整恰好迎合了市场需要，订单蜂拥而来，爱卡成为制造商眼中的"最佳拍档"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一桶金

1982年的一天，荣智健作出一个让人目瞪口呆的决定：在全球范围内寻找买家，出售爱卡电子厂。

大多数人不能理解，爱卡电子厂的成绩有目共睹，不仅名震香港，在欧美同行中也有口皆碑。在这一轮计算机热潮中，爱卡产品供不应求，带来滚滚财源，俨然一座“金矿”，然而荣智健却要将之“拱手相让”。创业不易，卖掉这座辛苦开掘的“金矿”，还能找到下一条矿脉吗？

荣智健有自己的主意。1978年年末到1982年，不满4年时间，爱卡从一家生产电子表的小厂发展为名声在外的计算机配件制造商，走在香港同类企业的前列。当上总经理后，荣智健几乎从未休息过一天，全身心地投入公司经营运作，不断突破的同时，也切身感到港岛对产业的制约。

相比日本、美国，香港人口稀少，缺乏计算机专业人才，资本密集型城市的属性让工业空间备受逼仄，工资、地价连年攀高，进一步削弱电子加工业的利润。市场滞后，大大小小的电子厂却如雨后春笋般出现，看似繁荣的外表下潜藏着巨大的危机。荣智健是极少数意识到这种危险的人，所以计划出售爱卡，套现离场，另谋发展。

身为业内人士，荣智谦和荣智鑫感同身受，对堂弟产业分析和战略眼光甚为佩服，当即表示支持。

荣氏兄弟齐心协力，当年共同创业，如今一致决定出手。出售爱卡已是板上钉钉。消息传出，很快引来大批竞购者，众多企业闻风而动，从世界各地赶来。三兄弟有了充足的筛选空间，最终选定一家名为Fitelec的美国公司，几经讨价还价，以1200万美元的价格成交。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

爱卡易主，荣智健是最大赢家。他所持60%股份变现720万美元，按照当时汇率，折合5600多万港元，是当初100万港元投资的56倍还多，即便算上第二笔增资，仍然是一桩让人叹服的交易。

在来香港的第四个年头时，荣智健摇身一变，成为千万富翁，这种短期的巨大成就让他体会到商业的魅力，4年前的荣智健恐怕未料到能有今日。而现在，他对此不感满足，将目光投向大洋彼岸的美国。在那里，财富升值的速度成为"美国梦"的一部分。

加州掘金

出售爱卡后，荣智健返回北京，颇有"衣锦还乡"之意，但他并未久留，直接去了美国。

在香港的4年，从事出口贸易，免不了与各色人等打交道，荣智健视野豁然开朗，英文能力同步得到提高，如今第一次踏上美国大陆，已没有了当初去香港时的小心翼翼。荣氏在美国亲族众多，不愁无处落脚，况且荣智健此时已经是千万富豪，自然不同以往，不必为此等琐事忧扰。

荣智健目标非常明确，径直找到唐芙生。唐芙生是荣智健五姑父唐熊源之女，被美国的精英教育培养成一位声望显著、人脉广泛的IT专家。当时美国最火的IT公司是华裔移民王安创办的。以自己名字命名的王安电脑公司，以生产磁脉冲记忆芯片起家，迅速成长为计算机领域的明星，在某些领域甚至不输"蓝色巨人"IBM公司。这家公司1980年的销售额高达5.43亿美元，并以61%的速度增长，1982年年末将突破10亿美元。而唐芙生正是该公司副总裁。

如果选择进军美国IT业，找这个表亲了解行业深浅，至少会得到一些有益

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的提示。事实上唐芙生要慷慨得多,她领荣智健拜访多家知名公司,还把他引荐给自己的业内朋友,其中包括在微软担任工程师的林铭和米歇尔·弗尤尔。荣智健很快与这两人建立起朋友关系。

在一次闲聊中,林铭和米歇尔·弗尤尔偶然谈起 CAD 技术,荣智健虽不能全部参透,但从二人对话中得知这是一门多维绘图技术,市场前景广阔,当即提议不如三人合伙开办一家这样的公司。

荣智健有一种打动人心的本领,他纵横捭阖地论述这项技术的商业价值,居然将两位专家打动了。三人投资 200 万美元,在加州圣荷西创办加州自动设计公司(CADI)。其中荣智健投资 120 万美元,占股 60%,为控股股东,林铭和米歇尔·弗尤尔各投资 40 万美元,持股 20%。

公司成立之后,林铭和米歇尔·弗尤尔从微软挖来几名工程师,组建开发团队,很快研发出一系列产品。荣智健则利用家族的人脉基础,四处开拓市场,加速产品推广。

公司业绩一路飘红,成立仅半年,就引来各路投资者追逐。美国加菲克斯公司是一家知名硬件设计厂商,其总裁蒙特亲自拜访荣智健,提议帮助加州自动设计公司扩大规模,扩大的股份归该公司,使其变相获得 28%股份。合作半年后,荣智健向蒙特提出将两家公司合并挂牌上市的建议。

不用说,蒙特被打动了。1984 年,两家公司合并一处,以电脑辅助设计设备供应商身份登录美国股市。新公司股价疯狂飙涨,12 月时升至 40 美元一股,荣智健将所持原始股全部抛出,套现 4800 万美元,约 3.74 亿港元,成为名副其实的亿万富翁。

一次,荣智健向媒体详细介绍,“最初的投资,包括贷款在内,大约是 200 多万美元,我个人占 60%。这公司一直在赢利。到了 1982 年年底,被一家生产电脑设计硬件的公司收购了 28%,翌年合并上市,成为美国第一家上市的电脑辅助设备厂商。原来的 200 多万美元投资一下子便增值了 40 倍”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

两年时间，120 万美元投资，40 倍回报，刷新个人投资回报记录。荣智健亦将此视为经商生涯的成名之作。

多年后，荣智健事业有成，满面春风地回忆过往，这样评价这笔交易："作为一个生意人，我当年最大的成功不是爱卡，而是 1982 年用从爱卡赚的钱在美国搞的一项创业投资。"至于为何抛售股价，答案则是："在美国的两年时间里，我感觉到了这里软件和其他高科技企业竞争的激烈程度，而作为我们这样一家公司，并不适合长期经营。"于是，他将目光投向了香港。

香港！香港！

1984 年的香港正被一种巨大的不确定感所笼罩，彼时中英双方正启动"回归"谈判。由于港岛未来前景扑朔不明，各界均感无所适从，本能地减少大宗投资，消费热情亦一落千丈，引发经济震荡。

荣智健深知，中国政府收回香港势在必行，港岛未来值得期待。而楼市大幅贬值恰恰创造了抄底的绝佳时机。此时，荣智健已是身价 4 亿港元的富豪，于是疾风似火地返港，大举购入香港物业。

与此同时，中信香港正在紧锣密鼓地筹建，肩负的使命远不止发展经济那么简单。拥有丰富外事经验的米国钧被荣毅仁派往香港主持大局。在同年秋天举行的一次酒会上，荣毅仁又派中信公司党组书记熊向晖到港压阵，适逢中英草签《关于香港问题的联合声明》，确认 1997 年收回香港主权。会上，500 多名海内外名流前来捧场，其中不乏李嘉诚、包玉刚、霍英东、郭鹤年等商界大佬的身影。

1985 年 5 月 14 日，中信香港在华润大厦正式挂牌营业，米国钧出任总经理，王军、熊向晖等为董事。此后，荣智健与中信香港高层的交往逐渐频繁，与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

米国钧、王军私交日深。

《中英联合声明》的签署给低迷不振的香港楼市打了一注“强心剂”。1985年新年后，楼市涨幅惊人，个别楼盘涨幅甚至达到八成。然而，荣智健并未收获切实好处。原因是，他所购入的房产多数属商业物业，相比成交活跃的住宅市场，无论出租还是出售，价格均不尽理想。一直等到年底，商业地产都未迎来爆发，住宅市场也渐渐归于平淡，12 月时甚至出现楼盘流拍的现象。这似乎不是什么好消息。果然，香港房市随即陷入低迷，楼盘降价销售或低价出租均无人问津。

看来疲软的市场需要更长时间的提振，等待香港民众恢复消费信心。荣智健的抄底之举虽然没有成功，但也谈不上失败，充其量算是不赔不赚。此前，香港楼市起起伏伏，实际上与他并无多大关系，只不过是在楼市走了一遭，体验了一次“过山车”。而他所持的商业地产纹丝不动，无疑，其中潜藏了巨大财富，此时如同水面下的冰川，等待被市场的号角唤醒。

意识到经济周期的存在，而炒房不过是雕虫小技，荣智健索性坦然处之，开始寻找新的商机。

中信香港的新员工

一边是中信香港亟需人才，一边是荣智健暂且无事可做。自然而然，有人建议荣智健到中信香港谋一份差事。

荣毅仁对此颇有忌讳，他向来注重企业风气，以身作则，杜绝任人唯亲。不过，任人唯贤并不回避亲朋，中信香港业务进展缓慢，荣智健熟悉港岛商业环境，恰是合适人选。于是在众人劝说之下，荣毅仁最终同意荣智健到中信香港工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1986年，荣智健正式加盟中信香港。在随后的改组中，王军升任公司董事长，荣智健出任副董事长兼总经理。第二年，王军卸任，董事长由米国钧担任，而荣智健职位未变，可见地位已稳。

对此，外界颇有非议。荣氏父子缄默无语，多年后，荣智健这样解释："我之所以能成为中信香港的主事人，是天时、地利、人和共同运作的必然结果……如果我不是荣毅仁的儿子，我也许很难有机会成为中信香港的主人。但是，如果我仅仅只是荣毅仁的儿子，而没有经商办企业的才干和本领，我也不会得到国家和人民的信任，登上这个举足轻重的显赫之位。"①

不可否认，在世俗观念中，豪门后代的能力很容易被家族、父辈的光环遮掩，甚至他的所作所为都被打上"父荫"的标签。当然，不可忽略代际影响，但以偏概全未免偏激，倘若完全依托父辈庇护，即便有所成就，恐怕也不可持久。豪门子弟取得事业成功，终归有过人之处。

事实上，在进入中信香港之前，荣智健就向中信证明过自己的才干，只是外界对此所知无多罢了。否则，若他无功于中信，入职伊始便获得总经理高位，恐怕在内部就无法服众。

1985年中信香港成立后，荣智健多次对其投资业务进行指点，其中最大一笔是香港东区海底隧道项目。

香港地狭人多，交通不便，除在地上建造道路外，开辟海底隧道就成为缓解交通压力的有效途径。1985年前后，香港政府计划在维多利亚港东部水下投资兴建海底隧道，连接南部港岛区鲗鱼涌和北部九龙区观塘蓝田茶果岭，全长2.2公里，公路、铁路两用双向四车道，建成后将成为香港整体运输网络的重要组成部分，疏解困扰香港多年的南北交通拥堵问题。

香港公共交通建设遵循招标投资模式，荣智健建议中信香港投标，可以趁

① 尹锋著：《荣氏真相》，当代中国出版社2010年版，"文子聚首"一节。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机介入香港基础设计建设。此举无疑具有强烈的信号意义，为了劝说中信香港，荣智健还以香港首条海底隧道——红磡海底隧道的成功运营为例子，该隧道同样建于维多利亚港下，1972 年通车以来极其兴旺。

中信香港颇为心动，为了降低风险，多次邀请荣智健一道竞标、投资，均被他以“我还要忙于推销自己的房地产”为由婉拒。最终，中信香港独自以 3.7 亿港元竞得东区隧道 10％股份。

1986 年夏天，东隧动工不久，荣智健结盟中信香港。入职之初，他提出两个条件：“其一，公司的用人制度必须由我决定；其二，要赋予我相当的权力。”问及原因，他说：“凡事都须向上请示，不利于开展工作。”中信集团专门开会进行讨论，当然，最后都答应了这些条件。

其实，荣智健对香港形势早有谋划，东隧一事可见一斑，进入中信香港让他获得凌空起舞的空间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章 收购狂潮

如果说荣智健进入中信高层有赖各方提携，那么随着收购国泰航空完成，他很快向外界证明了自身。

毕竟当时犹疑不决的中信香港需要强势人物指点一二，而荣智健的目标却不止于此。国泰航空拉开了疯狂收购的序幕，港龙航空、香港电讯随之纷纷成为荣智健的棋子，而当他将泰富发展收入囊中，将其变身为中信泰富之后，困扰许久的融资瓶颈顿时打破，前路豁然开朗。

香港电讯是荣智健的"成名之战"，恒昌企业则让其真正跻身香港商界顶层。引人关注的恒昌收购战最终以荣智健完胜收场，郑裕彤、何善衡、李嘉诚、郭鹤年等商界名宿反而成为荣氏衬托者。

所谓江湖代有才人出，荣智健成就若此，恐非是个人能力使然，而他似乎亦另有所图。

经过一系列资产注入，中信泰富资本质量迅速提升，杀入香港财阀十强之列，以微弱劣势次于郑裕彤家族。如此成绩，年届50的荣智健心生悸动，他悄无声息地增持，以18%的持股量成为这家紫筹股公司仅次于中信集团的第二大股东。如果不是金德琴舞弊案，他也许不会停下脚步。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力主收购国泰航空

进入中信香港之后，荣智健正式参与的第一笔生意即为收购国泰航空公司。

这是一家提供定期货运和客运的国际航空公司，1946 年秋由美国人罗伊·C. 法富尔和澳洲人悉尼·H. 德坎措创办于上海，1948 年迁往香港，同年被太古洋行收购 45%股权，经营管理亦由太古全面接管。

在太古洋行强大资金支持下，国泰航空引进飞机、开辟航线、完善管理运营，业绩突飞猛进，1958 年收购同城死敌香港航空后，独霸香港航运市场。进入 20 世纪 60 年代，国泰业务进展神速，年均增长率高达 20%，相继开辟大阪、福冈、名古屋航线，进一步扩宽国际市场。线路建设为随后的利润增长提供保障。80 年代，国泰赢利飙涨，从 1981 年的 1.3 亿港元增长至 1986 年的 12.3 亿。同年，国泰航空登陆香港联交所，总资产达 110 亿港元，几乎垄断香港航空市场。

荣智健加入中信香港这年，香港航空业的情势和地产业相似，处于低潮时期。基于战略发展，他提议收购国泰航空部分股权，但管理层对国泰前景并不看好，担心增加公司负担。

董事长米国钧对此进行周密调查，得知香港 37 家航空公司，每周 1200 班定期客货机飞往亚洲、欧洲、加拿大、澳大利亚等地。他问荣智健："你敢保证航空运输在香港没有饱和，还有空间？"荣智健没有正面回答，他强调说："收购国泰，并没有增加香港的航空运力，启德机场每小时平均客流量为 5000 多人次，繁忙时，每两分钟就有一架飞机起降，它已成为世界运量最大的空运站。我们只要用好现有的空间就够了。"显然，他已进行了最好的回答。

介入航空业并非最终目的，在荣智健的全局计划中，国泰航空只是一架桥

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

梁，通过它与上百年历史的英资太古洋行建立关系，对中信香港日后的发展会有非同寻常的作用。正如荣智健所说："要在香港发展，不但要跟华资合作，也要加强同英资的合作，我跟'国泰'、'太古'合作，是觉得他们有一套系统，双方很容易有共同语言。后来我们成了好朋友，而且不光是在生意上。"

反对者被成功说服，中信香港内部形成一致意见。分析了差不多 6 个月，将方案上报中信总部和国务院，不到 5 天便得到批准。国务院对此颇为赞赏，专门提供 8 亿港元以示支持。

在国泰的股权结构中，太古洋行持股 70%，怡和洋行持股 30%，相比两家洋行，中信香港资历尚浅，甚至毫无名气，显然不在一个重量级。但考虑到其背后的巨大能量和 1997 年之后的形势，太古决定出让部分股权。

1987 年元月，中信香港以 19.36 亿港元收购太古洋行所持的国泰 12.5% 股份，成为其第三大股东。

港龙航空生死劫

在香港航空界，至少还有一家航空公司吸引着荣智健的目光，这便是成立不久的港龙航空。

如果说国泰航空是香港航空市场的领军者，那么港龙航空则是其名副其实的竞争者。为了打破国泰航空的垄断地位，1985 年 4 月，"毛纺大王"曹光彪号召 31 位港澳商人共同组建港龙航空。

港龙航空旗帜鲜明地竞争，自然遭到国泰航空的打压。借助与当时香港政府的关系，国泰航空推动出台"一条航线只准一家航空公司经营"的航空政策，试图限制港龙航空开辟新航线，将其扼杀在摇篮中。

曹光彪洞悉其险恶用心，为壮大资本实力，港龙航空出让 30%股权力邀

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“航业大王”包玉刚入股。国泰航空 1986 年上市，1987 年引入中信香港，既扩大了自身实力，又示好北京方面，同时将饱受香港民众诟病的英资背景巧妙地掩饰起来，这一系列动作将港龙航空的较量化解于无形之中。

包玉刚当初入股港龙航空，很大程度上是碍于颜面，他自知国泰航空实力雄厚，非仓促成立的港龙所能抵抗。随着国泰航空步步紧逼，包玉刚终于支撑不住，1989 年 11 月宣布全部出售所持港龙航空股权。包玉刚是港龙航空大股东，也是旗帜性人物，他的撤股让其余 31 名股东心生惶恐。

港龙航空军心大乱，荣智健决定趁机杀入，在他建议下，中信香港宣布收购港龙股份。

1989 年 12 月，中信香港购得港龙航空 26.6%股权。太古洋行也加入收购，1990 年年初，港龙航空发售 2 亿新股，太古洋行与国泰航空斥资 3.43 亿港元认购，获得扩大股本的 35%，其中国泰航空占股 30%。

经过增发，中信香港与太古洋行股份齐平，同为第一大股东，这显然不能让荣智健感到满意。于是，中信香港随后又斥资 5 亿港元收购港龙航空 46.3%股权，持股比率上升至 65%以上。

完成此轮收购，中信香港成为港龙航空控股大股东，同时是国泰航空第三大股东。如何将两家争斗多年的航空公司放在同一盘子中，成为中信香港和荣智健面临的一大挑战。

荣智健决意对两家公司进行重组。首先，中信香港将所持 14%港龙航空股权转让给太古洋行，太古洋行再将 7%的港龙航空股份转让给国泰航空。这样一来，国泰航空对港龙航空的持股比例上升至 37%，成为港龙航空母公司。随后，荣智健对两家公司进行业务调整，将港龙航空业务委托国泰航空管理，将国泰航空的北京、上海等大陆航线让给港龙航空。

经过此番整顿，垂死挣扎的港龙航空迅速扭亏为盈，1990 年当年实现赢利 1100 万港元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

港龙航空起死回生展现了荣智健高超的资本运营能力。在荣智健的安排下，港龙航空与国泰航空搁置争斗，暂且相安无事，然而，在未来，两家公司还将掀起滔天巨浪，届时，荣智健又将如何收场？

入主香港电讯

1989 年，中国内地形势紧张一时，由于种种原因，西方各国对中国进行经济制裁，影响到香港的稳定。

英国政府开始重新考虑香港问题，将约定谈判日期一再延迟，刚刚走出阴霾的香港又被乌云笼罩。香港前景扑朔迷离，极大挫伤了大众对经济的信心。从 5 月开始，企业撤资、外迁现象大规模发生。6 月，恒生指数狂跌，搬迁之风愈演愈烈，港资、英资等各类企业纷纷迁出香港。

在这样的情况下，香港最大的上市公司香港电讯也开始坐立不安。香港电讯前身是成立于 1981 年的香港大东电报局，由英国大东电报局和当时的香港政府共同持股，1987 年和香港电话公司合并组建为香港电讯，次年登陆香港联交所，市值高达 650 亿港元，超越汇丰集团成为港股龙头老大。

上市以后，香港电讯吸纳了众多香港中小股民，名义上成为带有本地色彩的公众公司，但英国人仍是其最大股东。1989 年 6 月，股市震荡，香港电讯股价直线下跌，股东蒙受不小的损失。在企业外迁风潮影响下，几大股东左右权衡，决意出售部分股权，远离这个是非之地。

闻此消息，荣智健马上召开董事局会议，建议收购，当场获得通过。次日，荣智健拜访香港电讯，直言来意。香港电讯董事局当即作出积极的回应，并以书面形式郑重答复。万事俱备，只欠东风，荣智健向北京总部请示，几经争取，收购计划终获同意，但收购资金需要自行解决。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

荣智健计划收购香港电讯20%的股份，以香港电讯当时市值计算，至少需要100亿港元方可达成交易，而中信香港仅有20多亿港元现金。这么短的时间，去哪里筹措80亿港元呢？

情急之下，中信香港动用一切关系，从数十家外资银行贷款54亿港元。与此同时，荣智健采取融资配股方式，发行10亿港元5年期香港电讯认股权和2.24亿美元零息债券，筹集到80多亿港元。

随后，中信香港以每股4.55港元，收购香港电讯20%的股份，成为其第二大股东。这项交易共耗资103亿港元，一举刷新香港收购记录。完成收购后，中信香港总资产升至200亿港元。英国《世界金融》杂志将这笔交易评为1990年世界最佳融资项目。经此一役，荣智健名震香港。

然而，荣智健名誉鹊起之际，质疑不期而至。原来，此次收购，国务院主管部门事先并不知情，数额如此之巨，影响如此之大，不可避免地引起批评非议。时值敏感时期，政治正确大于一切，有人"上纲上线"地指出中信香港在帮助英国人撤资。荣氏父子面临巨大压力。

中信10周年，未料如此风波，身在北京，荣毅仁百感交集。幸运的是，高层领导对他十分信任，邓小平表扬中信做成卫星生意的同时，特别强调："只要国家不提供担保，由他们去搞好了。"而当时的国家主席杨尚昆明确表示："中信是改革开放的一面旗帜，一定要支持它，维护它！"

荣智健借壳

高层表态让荣智健稍稍安心，但眼下有个棘手的难题成为荣智健的心头大患，让他无法安眠。

中信香港成立后，总体上按照荣智健的思路运行，短短4年，接连收购国泰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

航空、港龙航空、香港电讯，投资东区海底隧道、裕林工业中心、大角咀中心，形成航空、交通、电讯和地产的产业布局。

严格来讲，每笔大宗交易都有融资、借贷，相应地付出利息、吞噬有限的现金流，中信香港财务捉襟见肘的状况日益严峻，可荣智健并不打算改变这种扩张模式。而如果继续收购企业，当务之急乃是寻找合理的融资渠道，解决资金紧张问题。事到如今，看来只有上市这一条路可走。

但是以中信香港的背景，在香港政府治下的联交所上市，势必困难重重，并且国内审批程序繁琐，恐将拖延日久。以荣智健雷厉风行的作风，当然不会容忍，既然有意上市，不如选择借壳。

借壳上市①，四两拨千斤，省时省力。只是有一个紧要条件，需要恰如其分的“壳公司”。

联交所上市公司多如牛毛，鱼龙混杂，寻找合适的“壳公司”并不容易。正当荣智健坐困愁城之时，市场上传出泰富发展寻购的消息。泰富发展市值 10 亿港元，并不是一家严格意义上的“壳公司”，它由香港“炒股大王”香植球成立于 1985 年，1986 年借壳香港证券大亨冯景禧旗下新景丰公司上市，后几经改组，控股权几度易手，主业随之转换，主要从事地产及投资业务。

说起来，荣智健与泰富发展还有一层关系。泰富发展大股东罗克汉蒂顿投资公司正是港龙航空原大股东曹光彪的私人公司，持股量约 51%。港龙航空与国泰航空争斗，曹光彪财力损耗巨大，资金周转困难，尽管出售港龙航空股份，但仍无济于事，不得已出售泰富发展股权。

1990 年，在百富勤公司协助下，中信香港以每股 1.2 港元的价格，购入曹

---

① 借壳上市，股市术语，一家公司上市原则上需要 5 年以上的经营实绩，根据正式手续在交易所申请上市。而一些急于上市的公司，通过收购他人的小型上市公司，以实现自己上市的目的。这些小型上市公司被喻为“空壳”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

光彪间接所持泰富发展全部共 3.311 亿股，获得 51%股权。随后，泰富发展增发，中信香港用港龙航空的部分股权置换 3.116 亿股泰富新股，将持股量提升至增发后的 59.51%，成为泰富发展控股大股东。

为尽量减少现金支出，中信香港将旗下裕林工业中心、大角咀中心两处物业转让给泰富发展，收回 5.5 亿港元。这样一来，减去第一次收购花费的 3.97 亿港元，中信香港获得 1.53 亿港元现金收入。

简而言之，荣智健用港龙航空 38.3%的股份，外加两处物业获得泰富发展 59.51%股权和 1.53 亿港元现金。由于取得泰富发展的控股权，中信香港实际上并未丧失对港龙航空和裕林工业中心、大角咀中心的控制权。在一系列交易中，荣智健高超的资本运作能力可见一斑。

在交易中，一方收入必然伴随另一方的支出。泰富发展增发 3.8 亿股除用于置换港龙航空股权 3.116 亿股外，剩余 6838.765 万股获得 8206.5 万港元现金。此外，泰富发展将旗下永新股份 8%的股权共 4891.9 万股，以每股 1.5 港元转让给曹光彪，回收 7337.85 万港元，实际现金流出 3.95 亿港元。

这笔资金对泰富发展来说不是小数目。为补足资金亏空，1991 年 8 月，泰富发展进行第二轮增发，以每股 1.35 港元配售 14.9 亿股新股，李嘉诚、郭鹤年等人积极认购。为防止股份被大量冲淡，中信香港用国泰航空 12.5 亿股的股权置换泰富发展 24%的股权，其股权下降至 49%，但仍为第一大股东。

随后，泰富发展被更名为中信泰富，为中信香港上市子公司，中信香港借此也打通了股市融资的渠道。

恒昌收购战

荣智健收购泰富发展的时候，香港商界正在发生一桩收购拉锯战，几乎惊

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动了整个香港。

此战备受瞩目,很大程度上是因为收购双方的特殊关系：一方是香港“珠宝大王”郑裕彤和没落子弟林秀峰,另一方是恒昌企业创始人何善衡。收购的对象正是何善衡执掌的恒昌企业。

何善衡不仅是郑裕彤同乡兼好友,而且对其还有解救之恩。郑裕彤岳父正是周大福珠宝创始人周至元,众口相传的郑裕彤发迹是因为其继承了周大福品牌,但是鲜为人知的是,这个励志故事还有黯淡的一面。当年的周大福远没有后来的名声,彼时不过是香港街头的一家小公司,周至元去世后郑裕彤接管,而正是因为何善衡慷慨解囊,郑裕彤才度过财务危机,生意兴旺起来。

郑裕彤也非忘恩负义之辈,将周大福盘子做大、建立新世界发展有限公司即新世界发展集团后,邀请何善衡担任董事会主席。后来,何善衡因年事已高辞职,郑裕彤又请何善衡主掌的恒生银行高管利国伟担任董事。

在香港商界,郑裕彤为人处世有口皆碑,他与何善衡的关系也尽人皆知,他为何要收购后者一手创办、视如生命的恒昌企业呢?

此事说来话长。1933 年,何善衡与林炳炎、梁植伟、盛春霖在香港创办恒生银号(恒生银行的前身)。4 人当中,林炳炎实力最为雄厚,为大股东,而何善衡落魄潦倒,只有 1000 港元。但林炳炎为人宽厚,看重何善衡人品才干,并不轻视于他。4 人齐心协力,很快将恒生银号做大。

资金充裕后,1946 年,何善衡、林炳炎与梁銶琚、何添等人成立恒昌公司(后为大昌贸易行),往来香港内地,代理花生油、大米等紧俏物资,业务发展飞快。1949 年,林炳炎因病去世,何善衡接过恒生银号和恒昌公司的权柄。在何善衡经营下,恒生银号发展为恒生银行,而恒昌公司发展为大昌贸易行,经营业务纵跨粮油、医药、家电、建材、汽车贸易,成为经营广告、洋服、车队、工程业务的综合性企业集团。

大昌贸易行有一项令人眼馋的生意,即汽车代理,它旗下的 7 家汽车行,长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

期占据香港汽车市场四成份额，利润庞大且稳定。而位于中环皇后大道中的恒昌大厦亦令人瞩目，价值逾 10 亿港元。恒昌大厦是恒昌企业总部所在，而恒昌企业正是大昌贸易行的控股公司。无论恒昌企业还是大昌贸易行都未上市，但资金规模和赢利能力有目共睹，甚至毫不逊色于蓝筹股公司。

1990 年，大昌贸易行营业额达 100.3 亿港元，纯利 10.44 亿港元，赢利能力可在 33 家蓝筹股公司中排名第 19 位，排在第 18 位的正是郑裕彤的新世界集团。倘若恒昌上市，超越后者并非难事。

商场如战场，郑裕彤自然不敢怠慢。然而，仅凭如此，尚不足以构成收购恒昌的理由。

实情是，1989 年后，大陆遭受经济制裁，大昌贸易行生意受挫，年届 90 的何善衡萌生退位之心。何善衡是大昌贸易行的大股东，还担任恒昌企业的董事长，这两家公司都不是上市公司，所以可以安排子女接任，但何家 13 个子女均无此意。共同创业的梁銶琚将近九旬，一来年事已高，二来没有子女，亦不适合。

何善衡遍寻企业上下，偌大一家企业，竟然无人可用，不免唏嘘。但他偏偏漏了一人。

此人就是林秀峰。林秀峰是林炳炎之子，说来也算大昌贸易行创始人后代，奈何父亲死后家道中落，经商颇不顺利。何善衡感念当初林炳炎盛情，将林秀峰收为义子，并多次放言，“只要有我一日，我都不会让炳哥的后人陷入困难”。后来，林秀峰投资失利陷入困顿，正是何善衡帮助才得解脱。

林秀峰也非见利忘义的市井之徒，但他将光复家族事业视为此生重任，得知何善衡的有意退位，自然而然地生出接手之念。更何况，大昌贸易行能有今日，也少不了其父的一份功劳。

可惜的是，以林家财力，尚不足以吃下恒昌，林秀峰于是找到郑裕彤和另一商界大佬徐展堂联合收购。1990 年 8 月 10 日，三方组建备怡公司，郑裕彤旗下周大福占股 65％，林家占股 25％，徐展堂旗下北海集团占股 10％。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

林家本身持有恒昌20%的股份，备怡公司“吃下”恒昌企业，至少还需要征得大股东何善衡和梁銶琚的同意，此二人分别持股30%和25%，拥有最终裁决权。于是，郑裕彤便去和何善衡商议。

何善衡并不排斥收购，但对收购价格却十分敏感。老之将至，他自然希望为自己和企业谋到好的归宿。而郑裕彤一方自然希望价格不至过高，在承受范围即可。双方在价格方面展开拉锯战，谈判数月之久，直到第二年春仍无结果。

开始时彼此诚意，谈到后来，分歧却越来越大，不仅难以谈拢，反而影响了各方和气。

螳螂捕蝉，黄雀在后

尽管价格极其关键，但最终导致谈判破裂，却非价格因素，而是收购之后的企业去留。

何善衡自然希望恒昌企业在老友郑裕彤、义子林秀峰手中发扬光大，选择他相对了解的两人接手，本身就带着极大的诚意。但是，郑裕彤、林秀峰和徐展堂的结盟不过是权宜之计，三人目的各异，注定不会长久联合。可以想见，一旦收购成功，三人各取所需之后亦可能尽欢而散。

三人聘请汇丰银行担任备怡公司的融资银行，汇丰旗下获多利有限公司担任财务顾问。而事实上，何善衡、梁銶琚、何添所创恒生银行是汇丰的附属银行，他们同时担任汇丰董事，这样就形成一个耐人寻味的事实：汇丰帮助外人收购公司董事旗下企业，似有乘机拆台之意。

粗略估算，备怡收购恒昌至少需要40多亿港元，这笔资金由汇丰银行出具。传言汇丰的贷款条件是，备怡收购恒昌成功后，前者将部分资产分拆出售以偿还部分贷款。而备怡内部早已定下瓜分恒昌的计划：郑裕彤方面获得恒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

昌的物业，林家控制汽车代理权，徐展堂分得恒昌粮油贸易业务。

此事大大出乎何善衡意料，他原意托付恒昌企业给郑裕彤和林秀峰，希望两人竭力保全恒昌，如今看来，如此苦心孤诣乃是自作多情。何善衡当即悔悟，为恒昌前途，顾不得许多。

新年过后，何善衡已 91 岁高龄，以年事已高为由，辞去新世界集团董事。随后，何善衡采取一系列措施，降低恒昌被收购的可能。他首先将账上近 19 亿港元现金和证券作为退休金发放给退休职工，甚至给 320 名尚在其位的资深员工预先发放总计 1.7 亿港元的养老金，接着安排 8 亿多港元派发现金股息。经过上述操作，恒昌账上现金锐减，留给收购者的现成“油水”已大打折扣。

备怡一方仍不放弃，1991 年 5 月 2 日正式向恒昌提出收购，作价 53.4 亿港元，合每股 254 港元。

在何善衡、梁銶琚一方看来，上述报价大大低估了恒昌的价值。仅中环的恒昌大厦市值就达 10 亿港元，如果加上恒昌在香港、日本、美国、加拿大等地的 77 项物业，恒昌净资产估为 77.8 亿港元。倘若接受备怡出价，意味着恒昌每股贱卖 100 港元，势必无法获得股东的同意。①

种种不当，何善衡与梁銶琚、何添等创始大股东一致拒绝接受收购。他们总共掌握恒昌企业 70%股权②，拥有绝对控制权，即便小股东出售股份，备怡仍无法获得控股权，不会撼动恒昌根基。

可想而知，收购最终告败，但恒昌前景依旧扑朔迷离。这时，荣智健出面了。

---

① 林秀峰家族已有恒昌 20%股份，以此注入备怡公司，占股 25%。备怡不必全部收购恒昌，以收购另外 80%股份计，需 62.2 亿港元，仍高出 53.4 亿港元报价近 10 亿港元。

② 恒昌的大股东即是公司创始人，他们直接与间接控制的股权分别是：何善衡 30%，梁銶琚 25%，林炳炎家族 20%，何添 15%，利国伟持有近 1%。小股东有 500 人之多，皆是受创始股东割让的同事或亲友。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

收官之役

以收购各方在香港的地位，荣智健不可能不予关注。待备怡收购失败，等于完成“投石问路”，荣智健已掌握此中深浅，料能掌控局面，遂向中信香港建议，用中信泰富收购恒昌。

当时中信泰富年营业额只有2.42亿港元，恒昌企业净资产估价高达77.8亿港元，显然不在一个重量级。泰富收购恒昌，无异于“蛇吞象”。这在收购界并非没有成功先例，但无疑，收购方需要具备高超的资本运作能力。中信香港高层自认无此能力，强烈反对收购。荣智健却坚持己见。

荣智健一意孤行，实际上早已成竹在胸，谋划全盘。事先，荣智健获得李嘉诚、郭鹤年财力支持，共组财团参与竞购，因此资金并不是什么大问题。后来，郑裕彤加入进来，财力更加雄厚。而备怡另外两大股东，林秀峰和徐展堂亦不死心，另组财团参与竞购。

1991年8月初，荣智健联合李嘉诚、郑裕彤、郭鹤年等人组建大牌(Great Stgle)公司，拟备收购恒昌[①]，报价69.4亿港元，虽然与恒昌估值有8.4亿港元差额，但相比备怡出价，已经高出不少。

接洽中，大牌公司向何善衡等创始股东信誓旦旦地表示，不拆分企业、不解雇员工，保证恒昌企业在现有状况中继续经营下去。就在何善衡、梁銶琚犹豫之际，何添承诺出售所持15%股权，在股东中引发强烈反响，部分小股东认为

---

① 据尹峰《荣氏真相》一书披露，大牌(Great Stgle)公司由9位股东组成：中信泰富占36%、李嘉诚占19%、郑裕彤占18%、百富勤占8%、郭鹤年的嘉里贸易占7%、荣智健个人占6%、何厚锵兄弟占4%、冼为坚占1%、冯景禧遗孀冯梁宝琛占1%。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个出价尚可，计划套现出局。

另一方面，中信泰富在大牌公司占股 36%，以 69.4 亿港元收购价计，中信泰富需出资近 25 亿港元。中信总部明确表示不予资金支持，荣智健只好自筹，中信泰富之后发行了 5 亿港元可转换债券和 20 亿新股。

大牌公司阵营中，最缺钱的就是中信泰富，其他人包括荣智健在内，个个都是香港社会头面人物和一流富豪，资金充裕。一旦中信泰富完成募资，即意味着收购资金基本到位。

9 月初，收购开始，小股东抛售，林秀峰一方看到大势已去，亦抛售股份，大牌公司当即获得近半成股份。随后将近两个月，恒昌大股东逐步放手。10 月 22 日，大牌公司获得 97%的恒昌股权，完成收购。

大牌公司 9 大股东按照持股比例分配恒昌股份，中信泰富获得 35%股权，将恒昌企业收入门下，荣智健担任董事会主席。李嘉诚、郑裕彤、郭鹤年等斩获丰厚，满载而归，但故事还未结束。

“这杆球若进了洞，我就买下恒昌。”

恒昌业务复杂，跨越贸易、广告、汽修、工程等诸多领域，荣智健初涉此道，难免手忙脚乱。

念及荣智健交情，李嘉诚决定帮他找一位副手。这时，李嘉诚想到了香港联交所行政总裁袁天凡。此人不到 40 岁，1986 年因参与承销李嘉诚旗下“长和系”四大公司百亿融资项目而声誉鹊起。李嘉诚赏识袁天凡才干，游说他出任恒昌行政总裁。袁天凡爽快地接受了邀请。

袁天凡为人不拘小节，到恒昌企业任职，很大程度上是给李嘉诚而非荣智健面子，他曾公开表示：“如果不是李氏父子，我不会为香港任何一个家族财团

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做。”因为“他们真的比较重视人才”。

不难看出，袁天凡口气不小，自命不凡，加之天生快人快语，凡有不平之事，免不了要进行评议，因此在香港商界有“说话最多的总裁”之称。如此人物，非李嘉诚之类前辈不能驾驭。相比袁天凡，荣智健虽然同样高调，但有所保留，对于这个拿着600万港元年薪的正义感十足的下属，开始时一团和气，但没过多久就无法容忍，坊间爆出袁荣二人“不和”传闻。

作为行政总裁，袁天凡负责处理公司日常事务，荣智健对他的“大嘴”顾虑重重，许多重大决策暗中进行，不与其知。1991年12月4日，收购恒昌42天后，荣智健将恒昌大厦出让给何善衡，收入9.07亿港元，恒昌账面现金及股票增至36亿港元。此事袁天凡事先并不知情。

事实上，荣智健正在暗中策划一起股权重组，不仅袁天凡不知，连李嘉诚亦不知晓。

原来，荣智健并不满足与众人共享恒昌，及至账面盈余36亿港元，他开始计划将分散股权收回。此事计议许久，荣智健自感胜券在握，于是在1991年12月底约李嘉诚和郭鹤年到深水湾球场打高尔夫球。球至中局，荣智健操杆，他半开玩笑地说：“这杆球若进了，我就买下恒昌。”

听者有心。荣智健放话了，李嘉诚和郭鹤年顺水推舟，正儿八经地谈起出让恒昌股份之事。

李、郭二人能有当日成就，如果没有相当的悟性，断然无法在名流云集的香港商界立足。从荣智健话音中，二人已得知其意，不仅当即确定出让股份，随后，还去做郑裕彤等人的工作。在两位大佬的微言大义面前，郑裕彤等股东尽管不情愿，最终却无一例外地同意出让股份。

1992年1月，中信泰富配售11.68亿股新股，融资25亿港元，另筹5.06亿港元，将李嘉诚、郭鹤年、郑裕彤等其余7位股东的股份悉数收入囊中。如此一来，中信泰富和荣智健本人持股量上升至97.12%，恒昌企业变为中信泰富全

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资附属公司，由荣智健一手主掌。

直到此时，蒙在鼓里的袁天凡才如梦初醒，不堪忍受荣智健的“独断”，愤然辞职。袁天凡表示要自己创业，不受老板约束，他还在公开场合多次炮轰荣智健，一时间，香港媒体纷纷声讨荣智健。

香港媒体向来有深挖传统，抓住一点，穷追不舍。荣智健匆匆收购分散股份，事情做得滴水不漏，却忽视了媒体的作用。恒昌原是彻头彻底的香港本地企业，经荣智健资本操作，变为中资附属企业，此次收购被舆论上升至“巧取豪夺”层面。其中牵连李嘉诚、郭鹤年、郑裕彤等头面人物，荣智健何以瞒天过海、任意行动，究竟有多少不为人知的内幕？疑云重重，看点十足。

关键时刻，郑裕彤不堪记者采访之扰，发话：“我是舍不得恒昌，但朋友既然要卖，自己还是随大队吧。”他本想息事宁人，却因这句话掀起更大风波。所谓“朋友”，自然是指李、郭二人。媒体趁机大造声势，上纲上线地批评、指责。为防止事态升级，国务院港澳事务办公室不得不出面斡旋。

虽然颇有微词，但郑裕彤也清楚自己并未吃亏。中信泰富给出的收购价合计每股 390 港元，比入手价高出 60 港元。郑裕彤吃差价赚得 2.2 亿港元，只比李嘉诚少赚 1200 万，其余各股东也获得相应的现金收入。而不容忽视的一点是，如此高的回报是在短短 3 个月内实现的。

亏也好，赚也罢，恒昌企业归入中信香港旗下，木已成舟，毫无回旋余地，不如将眼光放长。

袁天凡离职后，郭鹤年推荐自己侄女婿柳代风接任恒昌行政总裁。柳代风可以说是郭鹤年一手培养起来的商界新贵，他早年跟随郭鹤年来香港，打下半壁江山，以创业功臣身份进入郭氏财团，一直担任嘉里地产董事。不同于袁天凡的口无遮拦，柳代风跟随郭老板多年，行事稳重低调，深得各界赞誉。荣智健对他甚为赏识，在中信香港站稳脚跟之后，重金聘他做自己的私人顾问。柳代风没让荣智健失望，搭档合作，相得益彰，做恒昌行政总裁，再合适不过。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全面收购恒昌,让中信泰富一夜之间业务升级,变为纵跨贸易、投资、信托、地产的多元化跨国公司。此后,中信泰富业绩突飞猛涨,资产质量大幅提升,迅速成为资本市场备受追捧的优质股。

1993 年 6 月,中信泰富晋身香港“十大财阀”排行榜第十位,早已不是三年前曹光彪执掌时的落魄公司。

荣智健要做什么?

中信泰富在荣智健手中散发出迷人光彩。1990 年从曹光彪手中买入时,中信泰富净资产只有 7 亿港元,此后经历一系列资本运作,净资产迅速攀升到 1995 年的 266 亿港元,增长 38 倍之多。短短 5 年时间,中信泰富从一家四处寻求收购的小公司成长为业绩出色的“紫筹股”公司。

与此同时,荣智健不断增持中信泰富:1992 年 3 月,就在袁天凡辞职的风口浪尖,中信泰富发售新股,荣智健认购 3000 万股;同年 12 月 31 日,荣智健被授予中信泰富 6258.1 万股认股权,于 1993 年兑现,行权价每股 8.8 港元,当时二级市场上中信泰富股价为每股 13 港元;1993 年中信香港再次授予荣智健 2800 万股认股权,于 1995 年兑现,后者持股量上升至 12058.1 万股。

如此频繁购股,资金来源成谜。实际上,荣智健几乎很少动用个人财富,而是尽可能地利用“职位之便”筹集资金。其一是派息,此项让他从 1992 年至 1996 年收入 5.47 亿港元。其二是直接从中信泰富账上拆借,认购完成后在二级市场出售,赚取差价偿还借款。因认购价极其优惠,足够倒手。

1995 年,按照每股 25 港元的价格保守计算,荣智健持有的中信泰富市值多达 30 亿港元。倘若加上物业、投资、分红等其他收入,身价应不低于 50 亿港元。财富暴涨,荣智健生活亦随之奢侈起来,开始摆弄游艇、名马、城堡等上流

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阶层的“玩具”。

与之相比，中信集团董事长王军收入堪称微薄。作为国有企业“一把手”，王军每月领取固定工资 1 万元人民币，年终奖是大头，奖金浮动，与利润挂钩，少则 10 万，多则 18 万，全年下来 24 万左右，“是中信总部最高的”。

王军深知职位重要，背后更有无数双眼睛盯着，克己奉公，不敢擅权，但在 1996 年年底却为中信泰富破了一次例。

1996 年 12 月 26 日，中信泰富管理层派代表赴京，随后王军召集总经理秦晓、副总经理常振明等人，与中信泰富代表商定了一个股权认购条款。按照这个条款，中信泰富管理层以每股 33 元的价格，获售 3.3 亿股中信泰富股权，荣智健独得 2.91 亿股，股份升至 18%，成为第二大股东。

王军很清楚，将这么大一笔股份出售给中信泰富管理层将会招致什么评价。为冲淡事件的影响力，这一消息特地赶在元旦前一天公布。他后来回顾此事说：“我们签的时候股价是 32 元多，33 元吧。12 月 31 日，我记得那天的股价可能是 38.39 元，6 亿股每股差了 6 元钱，国有资产有 36 亿的流失。”随后中信泰富股价一路飙涨，春节后居然涨到每股 58 港元，缺口升至百亿。

王军为此背负巨大压力，被国务院点名批评，还被找去谈话。他多年后回忆此事：“当时朱镕基副总理受委托跟我谈话，谈话的过程中，他强调说你认为你有什么错误，我说是无组织、无纪律的错误。他说你为什么不报告？我说如果报告了，这些消息透露出去的话，会造成股票市场的混乱……那国家资产流失呢？我说我不认为是流失，我认为是保值增值。大概创建泰富的时候，我们只拿了 2 亿，到了这个时候能够收回来 100 亿，而且还保持了在泰富的控股地位。”①

随着个人股份的不断升高，荣智健俨然将中信泰富当成私人企业，此次管

① 引自尹峰：《荣氏真相》，当代中国出版社 2010 年版。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理层的收购手笔之大,大有取代大股东之势。1996 年,荣智健已年过 50,为中信香港效力 10 年,个人事业却因此荒废,精力不允许重新创业,他不得不为自己留条后路,于是将砝码放到增持中信泰富。

不知是有意为之还是本能使然,香港民众心中,荣智健渐渐与中信泰富画上等号。在中信泰富内部,荣智健个人色彩越来越浓,权柄越来越重。1996 年年底,荣智健仅凭持股中信泰富便跻身百亿富豪行列。

1997 年,香港回归不久,亚洲金融危机不期而至。10 月,恒生指数大幅下挫,几乎所有上市公司股价一路狂跌。中信泰富未能幸免,股价跌至每股 8.85 港元,股民开始疯狂抛售,面临破产、退市危险。危机之中,中信集团紧急调拨 3 亿美元,在二级市场回购股票,稳住局面。

因股价下跌,荣智健身价大幅缩水,但只是账面损失,实际财富未折损多少。荣智健向有抄底习惯,中信泰富股价大跌正是增持良机,于是四处筹钱,到二级市场买入股份。从 1998 年 5 月下旬开始,先后 4 次增持,到当年 10 月,持股量上升至 4.0381 亿股,持股比例提高至 18.82%。

金德琴东窗事发

荣智健增持中信泰富的同时,中信香港爆出一桩舞弊丑闻,这就是震惊大陆的金德琴弊案。

金德琴是上海人,之江大学(1952 年,之江大学全部并入浙江大学)经济系毕业,宣传干部出身,新中国成立后进入银行系统,做到中国银行行长。1985 年,金德琴因犯严重错误被撤销中行行长职务,待命在家。1986 年,香港银行业动荡,成立不久的中信香港趁机以 3.5 亿港元收购嘉华银行 92.5%的股份,65 岁的金德琴重获启用,到香港接管并重组嘉华银行。当年,金德琴被聘为中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

信副董事长，兼嘉华银行董事长。

嘉华银行是一家老牌银行，前身是1922年成立于广州的嘉华银号，后迁至香港，发展储蓄、汇款业务。1975年，新加坡商人刘灿松收购嘉华银行，恰逢香港银行业大发展，嘉华银行业绩飞涨，1980年夏挂牌上市，当年即成为成长率最高的股票。因盲目扩张，这一时期新成立的许多银行机构在随后的竞争中纷纷倒闭，最终导致1985年的银行倒闭潮。受此波及，嘉华银行陷入财务困境，最终被中信香港收购，成为中信旗下第一家香港上市公司。

收购嘉华银行时，荣智健还未进入中信香港，对此所知不多，他入职之后，嘉华已被金德琴接管。

嘉华银行虽然财务困顿，但资产质量优良，仅在香港一地，就设有26家分行，在海外还有4家办事处。此外，嘉华银行还与荷兰安美保险集团合资开设嘉华安美保险公司。金德琴入主后，依托中信财力，经过一番整顿治理，在很短时间内便救活这盘“死棋”。

金德琴的业务能力毋庸置疑，算得上当时大陆银行界的翘楚，但他并不是一位德才兼备的管理者。撤职一事显然没有给他留下足够的教训，在嘉华董事长位上，金德琴因利乘便玩起“左手倒右手”的游戏。

1990年，中国银行借给中信集团3000万美元，作为嘉华银行增资备用贷款，约定10年归还。这笔巨资被金德琴直接划入自己在嘉华银行的私人账户，到账一个月后，金德琴只用其中2566万美元认购嘉华债券，余下的434万美元和一个月的利息184万港元神不知鬼不觉地变成他的私人财产。

更令人发指的是，金德琴在中间抬高贷款利率，将6%的利息差额截留归己。从1991年到1995年，金德琴将本应归还国家的本息先存于私人账户，剥去6%的利息差额，然后再归还到中信账上，由此吃利息差价150万美元，加入本息再生利息一共获利达1639万港元。

到1998年离任，金德琴以各种途径中饱私囊3932万港元、159万美元，为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

嘉华银行造成近60亿港元的损失，濒临亏损。当年，继任者中信公司董事蔡重直发现漏洞："1998年2月我去的时候，中信嘉华200亿贷款余额中有70亿不良资产，不良资产率为35%，是全香港第一。"

金融危机冲击下，中信总部、中信香港忙于自保，千疮百孔的嘉华银行岌岌可危，左支右绌勉强支撑下来。1999年年初，金德琴一案开庭，金德琴在接受审判时居然这样说："这是我个人面子大，国家借给我个人，当然是我自己担当风险，收益当然也是我个人的。"[1]

金德琴弊案震惊朝野，这位78岁的老党员晚节不保，被开除党籍和公职。事后，中信加大对香港业务的管理力度，嘉华银行20多名金德琴时期的高管全部被炒掉，一年多后，出现700余张新面孔。

案件的严肃处理向外界释放了明确信号，荣智健与此并无瓜葛，但他还是从中嗅到紧张气息。

---

① 引自《人民日报》1999年4月7日第3版《中央纪委、监察部通报一起严重违纪违法案件　金德琴侵吞巨额公款被开除党籍和公职》一文。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第九章 逆 转

荣智健似乎有一颗永不安分的心，中信泰富的主业几经变更，唯一不变的是收购重组。

中信嘉华陷入困顿与荣智健无关，大可放心行事，他在中断增持之后，将目光投向业务扩展方面。此后，中信泰富相继介入内地电力、地产、通信等领域，在这个过程中，最初起家的航空业务不断被剥离、套现，支撑主业发展。总而言之，荣智健治下的中信泰富始终处于业务更新状态，一刻不停地扩张。

扩张到钢铁领域时，荣智健决定暂时停下，重新整合资源。而这一停，就再也没有启动。

曾经志在必得的澳元成为引燃危机的“导火索”，荣智健黯淡离场，却不愿就此退出商业江湖。于是，一家名为“荣氏企业控股有限公司”的企业应运而生，在这盘棋局上，荣氏又能走多远？

饶有趣味的是，常振明在世纪之末再度赴港，扑灭荣智健燃起的“熊熊大火”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

常振明救火

金德琴事件在中信内部引起持久反思。金德琴自持辈高，远离京城，对“掌门”王军的指令熟视无睹，俨然将嘉华银行当成自己的“独立王国”。事后，王军开始有意加强对香港方面的监管掌控。

蔡重直暂时稳住嘉华局面，而真正的“拯救者”另有其人，此乃43岁的常振明。

常振明是中信嫡系、银行界的少壮派，37岁便做到中信银行副行长的位置，与财技出类拔萃、相映生辉的还有他的精湛棋艺，从小受清华大学教书的父亲影响，自幼研习围棋，曾与“棋王”聂卫平同队。27岁时，这位围棋七段高手告别棋坛，加盟中信集团，从此进入商海，屡有出奇制胜之举。

2000年，嘉华银行还在为生存挣扎，常振明临危受命到香港接任嘉华总裁一职，掀起大刀阔斧的整顿。

嘉华面临的根本问题是业务萎缩，为此，常振明上任之后寻找各种途径扩大规模、拓展业务，而最直接、最高效的方式莫过于收购重组。以嘉华的财务状况分析，收购对象为与其规模相当或较少者佳，否则可能导致重组困难。常振明随即聘请专业顾问，寻找合适对象。

香港银行数目虽多，按图索骥并非难事，廖创兴银行、港基国际银行、香港华人银行等四五家银行初步满足要求。但各家银行大股东均无意出售股份，唯有香港华人银行控股股东急于套现，有意转让股份。

香港华人银行成立于1955年，发展至2000年时在香港已有21家分行，规模和历史与嘉华银行相差不多。难能可贵的是，香港华人银行长期耕耘零售市场，拥有成熟的信用卡业务和大量中小企业客户，这是以中资大客户为主的嘉华银行所欠缺的。若双方合并，刚好优势互补。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一方急欲套现，一方急于收购，只要对价格达成共识，交易即可进行。经过漫长的讨价还价，2001 年 11 月，中信嘉华银行完成对香港华人银行的收购，成交价达 42 亿港元，中信系统内部筹集。

收购完成后，除了信用卡业务、储蓄散户和中小企业客户显而易见的增加，中信嘉华银行在香港的分行数量扩充至 47 家，资产规模提升到 800 亿港元，由此一举晋身香港四大上市银行之列。

常振明不负众望，解嘉华于倒悬之困，在中信总部声誉鹊起，“救火队长”形象呼之欲出。

多元化滥觞

嘉华银行在常振明治理下恢复活力，与此同时，荣智健正在为中信泰富的发展问题绞尽脑汁。

长期以来，荣智健为中信泰富主业不明所困扰，收购伊始，其主业集中在物业、航空、投资等领域，但优势并不突出。收购恒昌企业之后，新增贸易、服务、建筑等业务，主业被进一步淡化，以至于在海外投资者心目中，中信泰富更像一家毫无特点的信托公司，唯一的突出之处就是频繁的收购。

荣智健满心欢喜地介绍中信泰富，却被挑剔的日本人取笑，从那之后他便开始思考定位问题。

思考的结果是多元化发展，实际上中信泰富仍未找到定位。当时中信泰富旗下有国泰航空、港龙航空、恒昌企业和香港电讯等子公司，涉足航空、贸易和电信等领域，后来荣智健又主导中信泰富先后收购香港青衣化学肥料处理厂 20％股份、江苏电厂 56.13％股份、郑州电厂 50％股份，新增发电、化肥两项。

上述收购完成时间已到了 1994 年，荣智健将中信泰富的发展重点定位于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

基建、地产和电力。

当年 5 月，中信泰富收购香港西区海底隧道（简称西隧）25％股份、东区海底隧道（简称东隧）28.48％股份。次年，中信泰富与中信香港联手拍下位于香港中环的添马舰商业地块，与郭鹤年家族旗下嘉里公司共同开发，建造中信大厦，中信泰富占有 40％的权益。1996 年，中信泰富发股收购江阴利港电厂；第二年，通过增持将香港东隧公路股份提至 64％，成为控股股东。1999 年，荣智健找来李嘉诚搭档，组建财团联手购入日本熊谷组集团持有的东隧股权，中信泰富持股量上升至 45％。

可以发现，1994 年之前，荣智健只是试探性地进军电力领域，时值内地基建起步，电厂建设日盛一日，荣智健很快意识到其中蕴藏的巨大商机。于是，1996 年中信泰富购得江阴利港电厂。另一方面，西隧和东隧流量剧增，带来收益相应上升，多次增持股份，乃是前景向好表征，而建造中信大厦当有营造总部和地皮升值之意。

这一系列收购主要通过发售新股筹集资金完成，项目庞大时，荣智健便找来李嘉诚、郭鹤年或者香港中信一道投资、开发，既分摊成本、降低风险，又取悦于友人，同时还往往伴随着自己私人投资。然而，荣智健似乎过于热衷资本运作，以上种种，反而越发强化中信泰富信托公司的形象。

亚洲金融危机中，中信泰富股价下挫，各项业务严重受损，这让荣智健认识到提高企业抗风险能力的必要性。在他看来，做扎实主业与大肆收购并不矛盾，收购只是资产整合的初级手段，早先的航空、电信已经形成相对强大的抵抗能力，而电力、基建、地产等领域仍有待重组整合。

荣智健沉迷于宏大的产业构想，已不太在意外界看法。未来，他要做的是，在继续收购的同时，将旗下资产有机整合，形成强势板块。无疑，这更加考验管理者运筹帷幄的能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

布 局 电 力

1998 年夏天，为缓解金融危机冲击导致的现金流紧张，荣智健将中信泰富所持中华电力部分股权(15%)出售。

令人瞩目的是，此次收购对象米高·嘉道理家族正是两年前邀请荣智健购股的中华电力大股东。当时，荣智健欣然同意，以 162.54 亿港元的价格认购 4.097 亿股中华电力新股，获得增发后总股本的 20%股权。为筹集交易资金，荣智健委托摩根大通、恒生、汇丰等 5 家银行专门安排 80 亿港元贷款，此外不惜出让香港电讯 7.74%的股份，以套现 82 亿港元。

荣智健当然不单是为了获得一个中华电力的董事席位，能够吸引他投资的项目均非池中之物，但能让他以出让优质资产——香港电讯来筹集收购资金的项目为数稀少。看来，中华电力一定魔力非凡。

成立于 1901 年的中华电力最初只是一家向九龙半岛提供照明用电的发电厂，在竞争匮乏用电高涨的香港一骑绝尘，到 1990 年占据香港总装机容量七成份额，晋身香港四大英资财团和十大上市公司行列。公司大股东米高·嘉道理家族看重中国内地市场前景，改革开放后与内地合作者合资开发不少项目，不仅将富裕电力输送到广东省，还在广东省就近投资建设广州抽水蓄能电站、广东怀集小型梯级水电站、深圳前湾天然气发电厂等项目，斩获颇丰。

1989 年前后，受中英关系恶化影响，中华电力遭致当时香港政府非难，将它在内地的电厂项目无限期推迟。

米高·嘉道理家族对政治干预颇有微词，但并未打消发展内地项目的计划，为此有意寻找背景雄厚的合作伙伴。无论从哪方面考虑，荣智健主掌的中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

信泰富都是合适选择，于是在 1996 年向荣智健发出邀请。当时中华电力业绩下滑，股价回落，中信泰富趁势入股，成为第二大股东。出乎荣智健意料的是，中信泰富由此获得中华电力三个董事席位，他自然在其中。

然而，位置还未坐稳，亚洲金融危机袭来。不得已，荣智健只得将部分股权出让，收回 127 亿港元现金。

尽管中华电力同样因金融危机股价下跌，但比 1996 年形势有所好转，所以中信泰富转让股份不但没有亏本，还净赚 5.5 亿港元。① 荣智健投资中华电力价值已经实现，渡过危机后并未回购，而是在 2000 年初秋再次减持，出售 2% 股权，套现 15.57 亿港元，仅剩 3% 股份。

通过中华电力，荣智健真正触摸到内地电力市场的脉搏，他迫不及待地加入其中，欲分得一杯羹。

经过密集的考察、谈判，2001 年 11 月，中信泰富与华能集团、神华集团和内蒙古电力公司达成合作协议，共同投资 100 亿元，在内蒙古组建北方电力集团有限责任公司，打造超大型发电企业。

内蒙古资源丰富，腹地辽阔，面向京津冀经济圈和东北老工业基地，市场潜力巨大，北方电力集团建成后将统领华北、东北电力市场，前景乐观。由此，进军内地的号角吹响了。

不久，中信泰富全资附属公司永胜投资与中信集团签订协议，收购后者所持新力能源 65% 的权益，新力能源持有江苏利港电力 13.44% 的权益和深圳协诚 85% 的注册资本。深圳协诚是一家电力器材制造企业，拥有深圳永达辉 30% 的注册资本和北京新朗 25% 的注册资本。前者专门开发、生产和销售电源开关及工业自动化设备，后者销售、安装照明设备、灯具及提供有关

① 1996 年，收购中华电力 20% 股权花费 162 亿港元，15% 股权折合 121.5 亿港元，两年后，出让价升值到 127 亿港元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的技术服务。

随后，中信泰富收购江苏利港电厂第一、第二期 9% 股权，持股量增至 65%，第三、第四期股权亦增至 73%。至此，中信泰富在内地已有近 20 个发电项目，形成规模优势和产业集聚。

“奔腾一号”始末

金融危机退潮后，中信泰富股价升幅有限，对增发股份的融资方式影响显著。摆在荣智健面前的问题显而易见，即寻找新的业务增长点，将股价拉升至较高水平，于是便有了“奔腾一号”项目。

这是一项总长 3.2 万公里的固定光纤网络建设工程，原属广州军区通信支援国家经济建设办公室打造。1999 年前后，荣智健寻找投资项目时，被盛行全球的网络热潮打动，决定进军通信领域。

当时，中国内地固话用户、移动用户和网络用户总数跃居世界第二位，但普及率却非常低。[①] 荣智健敏感地意识到内地通信市场将迎来发展高潮，鉴于审批门槛较高且时限较长，最好收购已有项目。详加考察、筛选，荣智健将目标锁定为广州军区已开始的这项光纤网络工程。

2000 年 1 月 5 日，中信泰富、中信集团和荣智健共同投资 20 亿元组建幸运地带企业股份有限公司，按照出资比例，三方股权分别为 60%、20%和 20%。荣智健所出 4 亿元为银行贷款，由中信泰富提供担保。

---

① 相关数据显示，2000 年，中国内地固定电话、移动电话网的网络用户总数跃居世界第二，全国电话用户总数达到 2 亿户，其中固定电话用户 1.35 亿户，移动电话用户 6500 户，但电话普及率仅为 17.7%，固定电话普及率为 38%，移动电话普及率为 5.1%。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以说,“幸运地带”专为发展电信业务而开,公司成立后第一笔投资就是广州军区的这项光纤网络工程。荣智健主导了这场收购,以20亿人民币成交后,将工程命名为“奔腾一号”。

不幸的是,交易刚刚结束,全球网络泡沫破裂,科技股一泻千里,国际投行和评级机构纷纷唱衰,网络世界一派萧索。这时候,荣智健不退反进,显露“抄底”高手的本色,掀起一系列收购。

香港电讯1616公司是一家提供长途电话及数据业务的运营商,与全球18个主要国家和地区联网合作,电路几乎能够接驳到所有国家和地区,规模在香港数一数二。荣智健看中其全球网络优势,欲将“奔腾一号”接入其中,将其列为一号收购对象,收入旗下。

紧随其后,荣智健被中信集团旗下中信国安(中信国安信息产业股份有限公司)吸引。作为网络综合服务商,中信国安拥有内地有线电视网、金融资讯、网络系统集成及酒店管理等业务,中信泰富以18亿人民币将其收购并提供6亿贷款。利用这笔资金,中信国安进一步扩大有限电视网络,覆盖全国19省市的5000万用户。

此后,中信泰富相继收购多家通信公司香港分公司,完善“奔腾一号”全球通讯网络。

然而“奔腾一号”发展并不顺利,2000年网络泡沫扩散至中国,持续两年之久。2001年美国遭遇“9·11”恐怖袭击,受此影响,中信泰富航空、地产业务遭受不同程度的影响,公司利润骤减。

2002年年初,荣智健做主,将“奔腾一号”80%的股权出让给中信集团,回笼16.25亿元现金。或许是认为通信大潮业已过去,荣智健将自己所持20%“奔腾一号”股权以1美元的象征性价格出让给中信泰富,条件是中信泰富承担他当初入股时向银行所借的3.19亿港元的贷款。

中信泰富此前提供贷款担保,此时又接过银行债务,这一切完全听命于荣

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

智健。毫发未损的“荣公子”不愧“玩票高手”，处理掉“奔腾一号”这个包袱，又投身于网络游戏江湖，先与商界新贵陈天桥争夺《传奇世界》代理权，尔后直接与游戏界大腕美国暴雪公司合作，最终杀入网游市场。

抢滩上海地产

1998 年下半年，沉寂多年的大陆房地产市场终于开始热闹起来。

作为应对金融危机的举措，政府推出一系列拉动消费的刺激性政策，如税收优惠、零首付等，与此同时，商品房价格管控被放开，房价根据市场需求上下浮动。一时间，市场爆发巨大需求，各单位为赶政策“末班车”，突击购房分福利，滞销楼盘迅速脱销，房地产市场高速增长的序幕就此拉开。

荣智健对房地产投资领域并不陌生，20 世纪 80 年代从加州归来即在香港楼市厮杀，成为香港商业地产投资的常客。只是，当年初涉此道，还未掌握个中伎俩，此后寂然多年，鲜有动作，直到此时被内地楼市唤醒雄心。当他投资通信行业失意之际，却在内地房市找回成就感。

深有意味的是，荣智健将中信泰富的投资重点放在印刻着他童年生活的上海，第一个项目即为上海市中心的老西门改造。老西门是上海最古老的街区之一，是旧时上海县城西城门所在，上海人有“出了老西门，就不是老上海”的俗语。荣智健此举，亦可见其对老上海情有独钟。

由于老上海建筑低矮、拥挤，拆迁困难，因此，老西门虽处黄金地带，却与周边高楼层起的景象格格不入。在上海房地产版图上，这实在是一块“硬骨头”，无数开发商止步于此。荣智健当然不会轻易放弃。2001 年夏天，中信泰富与中远集团（中国远洋运输集团）联手拿下老西门聚集区 6.89 万平方米建设合同，双方计划动用 15 亿元资金，打造“老西门新苑”、“老西门新城”生活社区。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开发新项目，尚需时日才见结果，直接购买现成项目，当即见效。2001 年年底，中信泰富以 20.2 亿港元向中信香港购入上海静安区中信泰富广场 80% 权益，以 6.82 亿港元购入华山公寓 100% 的权益。

经确认评估，中信泰富广场价值约 25.6 亿港元，80% 权益折合 20.48 亿，华山公寓估价约合 6.91 亿。中信泰富收购价稍低于此，乃是征得中信总部同意，亦可见中信高层对其之支持。

此后，中信泰富又在上海青浦区竞得一处 145 万平方米地块，开发低密度住宅，并延伸至长三角地区，在扬州、无锡等地竞得多处地块，并将宁波建成的商业中心，取名中信泰富广场。

几乎与此同时进行的是中信泰富对上海基建资产的出售。20 世纪 90 年代中期，中信泰富相继购入延安东路隧道、打浦路隧道、徐浦大桥、南浦大桥、杨浦大桥、沪嘉高速公路等基建项目权益。截至 2009 年秋天，上述项目权益全部售完，中信泰富回笼资金 61.6 亿港元。

腾挪转移之间，中信泰富在内地房地产市场的布局悄然成型，随着楼市走热，收益水涨船高。

首富的荣耀

2002 年秋天，《福布斯》杂志刊登了胡润制作的中国富豪榜，60 岁的荣智健以 8.5 亿美元身价当选内地首富。终于，在历经坎坷后，这个百年家族的第三代企业家达到事业的顶峰。

20 世纪前半叶，荣宗敬、荣德生为荣氏聚敛巨额财富，第一次被民间公认为这个国家的首富。荣毅仁在家财大散之后重头再来，将后半生心血付予中信集团，1999 年、2000 年连续两年当选首富。到荣智健时，荣家三代，尽数成为一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国之首富。若以财富多寡论成败,荣家当之无愧为"第一家族"。

在胡润的统计中,荣智健的财富主要是中信泰富股份。得益于楼市、电力、基建方面的投资回报,中信泰富在2001年后业绩迅速回升,当年收入22亿美元,按荣智健18.82%的持股比例计算,个人年收入超4亿美元。若算入股价市值及其他个人投资,恐非《福布斯》杂志所公布的8.5亿美元所能涵盖。

这时的内地社会,似乎并不欢迎首富,或者说,急转直下的舆论氛围让富人阶层感到逼仄和压力。

2002年,一份关于富豪偷税的调查报告广为传播。当人们谈论起富人时,"偷税漏税"、"为富不仁"成为应用最多的词汇。伴随激烈声讨,各种不利数据都指向他们,富豪非正常死亡、入狱频现,并牵出一条条"大鱼"。"权贵资本"遭遇质疑和声讨。一时间,富豪们变得保守起来,极尽低调隐忍之能事,甚至有人对制作财富榜的胡润发出恐吓,希望不要把自己排列到榜单上。

身在香港的荣智健有能力远离喧嚣,工作之余,他或者与李嘉诚、郭鹤年等球友去维多利亚湾挥几杆高尔夫,或者乘坐私人飞机到欧洲庄园享受生活,亦或在香港的豪宅中享受天伦之乐。

内地媒体对荣智健这种挥金如土的"资产阶级生活方式"指手画脚,荣智健却满不在乎地说:"由他们讲吧。我喜欢住舒适房子,喜欢音乐、高级音响、汽车、船、钓鱼,还收集古董和字画。在我自己条件许可范围下,那有什么不对?我本来就是资产阶级出身嘛!"还有人置疑他的财富来源,对不断增持中信泰富股份颇有微词,荣智健理直气壮的回击:"我已协助中信集团把资产从2.5亿港元增加到差不多250亿,我为什么不可以也把自己的资产翻一番,翻几番呢?"

说这话时,荣智健依旧笑容满面,不动声色,似乎只是一位饱经风霜的普通老人。只有那满头标志性的白发,谈笑间暗藏的机锋,才有可能让人将他与国之首富联系起来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国泰、港龙再起波澜

商场如战场，作战时机至关重要，被广泛信奉的一个道理是："只有永远的利益，没有永远的朋友"。言外之意，是说在利益面前，朋友也可能成为敌人。这至少在国泰、港龙两家航空公司身上可以成立。

和睦相处十余年后，国泰航空与港龙航空的矛盾再次爆发，"导火索"是内地航线。

1989 年，荣智健调整旗下航空业务结构，国泰将北京、上海等内地航线让给港龙。随着大陆经济腾飞，航运市场空前繁荣起来，内地航线成为利润丰厚的"香饽饽"，每年为港龙航空赚取巨额利润。

毕竟是多年的对手，国泰、港龙虽同处一面旗帜下，虽已尽量避免业务交叉，仍免不了暗中钩心斗角。眼看港龙航空业绩飞涨，国泰航空妒意顿生，2003 年单方面撕毁协议，开始与其争夺内地航线。

争夺的焦点放在北京、上海、厦门三条热门航线。2003 年 3 月 21 日，国泰航空向香港空远管理局申请三条国内航线的经营牌照。在港龙航空拥有的 18 条内地航线中，上述三条航线赢利能力最强，国泰毫不避讳地直接争夺，势必引起港龙方面的强烈阻挠。

港龙航空将国泰航空告上香港最高法院，诉讼理由是，《内地与香港特别行政区间航空运输安排》规定"一公司一条线"，同时《中华人民共和国香港特别行政基本法》第 131 条："提供香港与内地之间的往返航班，需由中央政府以及特区政府磋商安排。"

当初港龙初创，国泰曾以"一公司一条线"为由，阻挠港龙涉足内地航线，如今两者位置调换，耐人寻味。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但事情并非两家航空公司单纯争夺航线那么简单，如果没有明确的倾向，国泰与港龙共同股东中信泰富岂能容忍两家“内斗”？而事实上，从1995年开始，中信泰富不断增持国泰航空股份，减持港龙航空股份，相应地，中信泰富在国泰取得的收益也高于港龙贡献的利润。

牌照争夺战背后究竟有着怎样的利益分歧，根据现有资料还无法清晰梳理得知，但结果却颇能说明问题。2003年年底，国泰航空如愿以偿，获得香港至北京、上海和厦门三地的空运牌照。以香港社会对法律的重视，港龙航空搬出上述规定、条款居然不起作用，此案之复杂可见一斑。

国泰开通北京、上海、厦门航线后，港龙客户严重分流，每年因此损失5.5亿港元。

事实上，扶植国泰是中信泰富进行航空业务重组的一部分。随着竞争加剧，荣智健感到有必要培养核心竞争力，以对抗海外航空巨头。荣智健雄心勃勃地构建东亚航空版图，意图占领客运、货运市场，国泰航空正是荣智健打出的“客运王牌”，而“货运王牌”乃是中国国际货运航空有限公司。这是一家由中国国际航空股份有限公司、首都机场、中信泰富三方共同投资打造的“航母级”航空货运公司。国航以飞机、发动机、库房等资产出资，拥有51%的控股权，中信泰富以5亿人民币现金入股，持股25%。荣智健对合作寄予厚望：“国航有飞往世界各地的国际航线，经营50余年的经验、优秀的管理班底，这是合作基础。而我们(中信泰富)有充足的资金，所以我们的公司会有前途。”

中信泰富涉足航空货运，不可能没有得到中信总部的首肯和支持。关于这一点，2004年1月5日，一向低调的中信集团董事长王军在接受香港媒体采访时表示：“中信泰富未来的主营业务仍然是电力和基础设施，但集团将全力支持中信泰富参股国内各大航空集团，母公司会把与国内航空集团如东航、南航等合作及洽谈入股的事宜全部交由中信泰富去做。”

当时，“非典”阴霾消退不久，各航空公司还没有完全恢复生机，中信集团趁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机将中信泰富推向前台，重整国内航空资源。当然，直接收购或兼并重组，均离不开荣智健的资本运作和资产整合能力。

中信泰富参与组建中国国际货运航空有限公司的消息抛出不久，航空业内人士即指出，“荣智健显然有更长远的打算，比如说未来参股国航”。而这正是中信泰富的下一步“棋路”。

2004 年年底，国航成功登陆香港股市，随后国泰航空斥资仅 27 亿港元，收购国航 9.9％的股权。彼时，因资本运作，中信泰富持有国泰航空股份 25.74％，太古集团以 46.5％持股量为国泰航空控股大股东。

此后，国航与国泰航空不断增持双方股权，形成互相参股之势。2006 年夏，国航收购太古集团及中信泰富所持国泰航空 10.16％股权，持股量上升至 17.5％。与此同时，国泰航空增持国航至 20％。而国泰航空以 82.2 亿港元收购港龙航空，将这个“老对手”变为旗下全资附属公司。

值得注意的是，上述交易离不开中信泰富的推波助澜。其时，荣智健将业务重心调整至房地产、电力和钢铁三大板块，意欲转离航空业，出售国泰和港龙股权，先后套现 20 亿港元现金。

悲剧的种子

在中信泰富调整后的业务版图中，钢铁板块属于后来居上者，动作最大，也最引人瞩目。

钢铁板块启动于 2003 年，彼时“非典”带来抄底机会的同时，对中信泰富的航空业务也形成难以避免的冲击。无论国泰还是港龙，客流均大幅减少，荣智健整合旗下业务之余，不得不寻找新的增长点。

当时，在汽车、机械、基建、家电、房地产等行业带动下，内地钢铁产业爆发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出旺盛的市场活力。仿佛在一夜之间，大大小小的炼钢厂、钢铁公司如雨后春笋般涌现，以粗放的姿态迅速蔓延。荣智健被这股“钢铁激流”感染，决意进军技术最高端、利润最丰厚的特种钢领域。

以中信泰富在资本市场的号召力，荣智健轻松筹集到巨额资本，先后收购江苏泰富兴澄特殊钢有限公司、江阴钢铁厂、湖北新冶钢有限公司、深交所上市公司大冶特殊钢有限公司等多家钢铁企业。2005 年，将石家庄钢铁公司收入旗下后，中信泰富在规模上已进入业内第一阵营，一个支系庞杂的“钢铁王国”呼之欲出。但荣智健的计划远不止于此，这只是他宏大产业构图的冰山一角。

2005 年，国内几乎所有的钢铁公司都在赢利，营造出一种虚幻而美妙的繁荣景象。或许被一路高涨的钢铁市场鼓舞，荣智健将钢铁定为三大主业之一，他调集航空和电信板块的资金用于扩张钢铁版图。

在收购钢厂的过程中，荣智健开始对实业产生兴趣，那种与生俱来的家族血统在他身上第一次苏醒。这种乐趣不是资本收购、产业重组所能带来的，而与早年创办爱卡的经历有某种微妙的关联。或许是人生第一次，荣智健开始正视实业，意欲将钢铁作为主业来经营。

正如荣宗敬在棉纱厂建成后转向棉花收购，荣智健在集结了一批钢铁厂之后，把目光转向盛产铁矿石的澳大利亚。

经过漫长的谈判，2006 年春，中信泰富获得西澳大利亚某采矿区近 60 亿吨磁铁矿石开采权。该项目包含两处矿山，其中一座名为“Balmoral”，作价约 11 亿美元，另一座矿山正是后来触发“澳元门”的“Sino - Iron”。两处矿山足以让中信泰富跻身类似于必和必拓公司之列。

拥有了令人眼馋的超级矿山之后，荣智健又将触角伸至焦炭、运输领域。他马不停蹄地收购山东、安徽两处焦炭厂，为运输方便，特地定购 12 艘 11.5 万吨级载重散装货船，来往于澳大利亚和内地之间运输铁矿石。荣智健甚至计划在长江下游一带自建码头，兴建一个铁矿石集散中心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

待一切都准备停当，荣智健忽然发现，澳元汇率变动频繁，倘若不提前采取措施，每年近10亿澳元的外汇开支将成为一个大问题。于是，在花旗、汇丰、渣打等银行游说下，那些后来引发滔天指责的“累计杠杆式外汇买卖合约”被签署了……

强 人 谢 幕

世事难料，计划精密的荣智健恐怕不会想到，正是这些外汇合约，成为压死骆驼的“最后一根稻草”。

金融危机不期而至，澳元汇率向着预期相反的方向变动，中信泰富被死死套牢，坠入万劫不复之地。接下来发生的一幕让荣智健终生难忘，“白衣骑士”常振明“二次救火”，而他不得不以失败者的面貌出局，尽管体面地选择主动离职，但家族声誉受损已是不争的事实。

荣智健的可悲之处在于，携资本之能进军钢铁实业，最终却无法摆脱对资本运作路径的依赖。他精心布局的产业宏图还未开张，就被翻云覆雨的资本市场掀翻下马。吊诡的是，随后澳元汇率节节攀高，外汇合约带来不菲利益，而“钢铁帝国”开始运转，中信泰富业绩大增。

先行者总是一副失意面孔，以荣智健之强势，亦无以摆脱“历史惯例”。中信泰富业绩回升很大程度被算成常振明的功劳，常振明从“救火队长”荣升“救火将军”，在中信名声大噪，甚至有望出任掌门。

反观荣智健，除了滔滔之口，又有多少人记得其苦心孤诣。落寞之余，只能以“荣氏企业控股有限公司”从头再来。“荣氏企业”四字，不禁让人想起一个世纪前的“三新”财团，这本身即是一种致敬。

也许，教训已经足够深刻，但对于年届70的荣智健来说，未来又能有多少

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时间呢?

世俗的观点通常将荣智健的败因归结为中信泰富私有化的不力。其实,荣智健何尝不想将其变为自家企业,只是其中的魑魅魍魉岂是常人所能想象?他在20世纪90年代的频繁增持究竟蕴含着多少难以言说的希冀,又遭遇了怎样的阻挠。如今,这一切已不得而知,当然也不再重要。

现在看来,畸形的体制恐怕才是导致荣智健出局的根本原因。荣智健在中信泰富的股权结构中是仅次于中信集团的第二大股东,他持股的数量一度非常接近后者。而在意识到管理层收购可能性微乎其微之后,范鸿龄等亲近之人在中信泰富地位日益强化,荣明杰和荣明方步步高升,荣智健在竭力培养下一代接班人。恍惚之间,荣智健似乎又将中信泰富当做自家企业。

收购澳大利亚矿山这年,荣明杰、荣明方双双进入中信泰富高层,荣明方执掌的是最核心的财务部门。很多时候,拥有财权,意味着掌控企业方向。在荣氏及其亲信管理下,中信泰富几乎完全依照荣智健个人意愿行事,即便母公司也无法清楚获悉其中动向,更何况不知就里的中小股东。管理不透明、内部监管缺失,让中信泰富如脱缰之马,在充满凶险的路上越走越远。

说到底,以家族企业的方式管理国有上市公司,在政治和商业的夹缝中求生,才是宿命般的悲剧。

驶 向 何 方

荣氏树大根深,因一二失策而满盘皆输属于小概率事件。关键在于,渡尽劫波后,这个百年家族驶向何方?

这个问题的答案取决于下一代家族掌门人。回头总结,不难发现,荣智健与荣宗敬伯侄二人性格相似,都热衷资本运作,投机而不安分;荣德生、荣毅仁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

父子是另一个极端，踏实勤奋，摒弃投机，安心实业。相应地，荣德生、荣毅仁时期，家族事业稳健；荣宗敬和荣智健时期，风波不断。

微观地看，荣智健后代子女中，荣明杰生于"文化大革命"期间，从小吃苦不少，敦厚稳健，与荣德生、荣毅仁性格相似；荣明方虽为女子，性格强悍，作风凌厉，酷似乃父，被荣智健视为掌上明珠；最小的荣明棣是个"80后"，出生时荣智健已为千万富豪，开朗阳光，在美国接受高等教育，更为西化，曾在摩根士丹利任职，后加入中信泰富，不过仍需历练。

荣智健在栽培子女方面不遗余力。1999年中信泰富进军上海地产，荣智健派29岁的荣明杰坐镇指挥，结果，老西门新苑首期255套住房仅用4天便销售告罄。2000年3月，荣明杰进入中信泰富董事局，担任执行董事。2005年，在故乡江苏，荣明杰被增补为第九届省政协委员，并于2008年成功连任。2009年年初，在"澳元门"沸沸扬扬之际，荣明杰再次当选江苏省政协委员。

荣明杰处事老练，在香港商界口碑甚佳，坊间流行的说法称，此人心地善良，与各色人等都能交上朋友，他愿意和司机一起抽雪茄，每有承诺，言出必果，出差回来时会给同事买礼物。如今，40岁的荣明杰仍然单身，与父母一起住在香港浅水湾道75号的豪宅中。

相比兄长，荣明方知名度更高。这很大程度上是因为东隧强硬提价事件，虽然此事当年一度引起香港各界强烈谴责，不过反而让年纪轻轻的荣明方一举奠定"商界女强人"形象。加入中信泰富财务部前，哈佛大学毕业的荣明方曾主持科技事业部，在她任下，依托恒昌汽车代理优势，爱卡汽车网业绩出色，推出网上销售业务，在业界引起很大轰动。可见，这是一个不同寻常的女人。2008年，"澳元门"事件后，荣明方受到内部处分，遭此困顿，言行开始有意识地低调起来。

尽管荣智健谢幕，但三个子女都在中信泰富任职，荣明杰仍是中信泰富董事会最年轻的董事，荣明棣曾任董事局主席助理，目前职位不明，而荣明方只作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

降职减薪处理，实力尚存。

如果将视野拓宽至整个荣氏家族，与荣智健同辈者大多事业有成：荣智鑫创立的荣文科技在2000年与方正公司合并，更名为方正数码；荣智鑫二姐荣智美，曾任德国尤尼可公司经理，有德国“商界女强人”之称；荣智健二伯荣尔仁的次子荣智宽是巴西环球公司总裁，在巴西商界享有盛名。

荣氏家族向有互助传统，荣智健虽然失势，但实力尚存，成立“荣氏企业”，大有重出江湖之意。而据香港媒体报道，荣氏企业将成为荣智健整合旗下分散企业的平台，未来如何，目前尚未可知。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参考文献

[1] 李占才,张凝.著名实业家荣氏兄弟.郑州：河南人民出版社,1993.
[2] 马克锋."红色资本家"——荣毅仁.台北：台湾新新闻出版公司,1995.
[3] 荣敬本,荣勉初.梁溪荣氏家族史.北京：中央编译出版社,1995.
[4] 马克锋.荣氏家族.广州：广州出版社,1997.
[5] 刘磊.百年中国纪事(1900－1949).北京：新华出版社,2001.
[6] 李继峰.1934：沉寂之年.济南：山东画报出版社,2003.
[7] 陈重伊.荣氏家族.北京：团结出版社,2005.
[8] 计泓赓.荣毅仁.北京：中央文献出版社,2006.
[9] 桑逢康.荣氏财团.北京：文化艺术出版社,2006.
[10] 寿乐英.近代中国工商人物志(第三册).北京：中国文史出版社,2006.
[11] 桑逢康.荣宗敬 荣德生传：荣氏家族企业的创始人.武汉：湖北人民出版社,2007.
[12] 陈冠任.中国大陆首富荣智健.北京：中央编译出版社,2006.
[13] 吕叔春.荣氏家族如何富过三代.北京：中国华侨出版社,2006.
[14] 傅国涌.大商人——影响中国的近代实业家们.北京：中信出版社,2008.
[15] [英]胡润,东方愚.胡润百富榜——中国富豪这十年.北京：中信出版社,2008.
[16] 吴晓波.跌荡一百年——中国企业：1870—1977(上).北京：中信出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

版社,2009.

[17] 华峰.荣智健谢幕.北京：新华出版社,2009.

[18] 尹锋.荣氏真相.北京：当代中国出版社,2010.

[19] 王伟群.艰难的辉煌——中信 30 年之路.北京：中信出版社,2010.

[20] 吴比.革命与生意.杭州:浙江大学出版社,2011.

[21] 马立诚,凌志军.交锋：当代中国三次思想解放实录.北京：人民日报出版社,2011.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

荣氏原则

《荣氏家规》

发上等愿，结中等缘，享下等福；
择高处立，就平处坐，向宽处行。

荣氏管理原则

恩威并用。

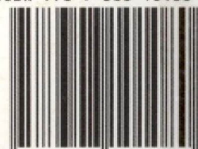
荣熙泰

固守稳健，谨慎行事，绝不投机。

荣宗敬

薄利多做，竞胜于市场。

上架建议：商业文化·人物



定价：38.00元